

Mira Makkonen ja Oona-Maija Tuomimäki

Vientisuunnitelma Lämpöässä-maalämpöpumpuille

Vaihtoehtoisina kohdemarkkinoina Ruotsi, Viro ja Latvia

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Henkilöstöjohtaminen ja liiketoiminnan kehittäminen

Tekijät: Mira Makkonen ja Oona-Maija Tuomimäki

Työn nimi: Vientisuunnitelma Lämpöässä-maalämpöpumpuille

Ohjaaja: Miia Koski

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 78

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia vientisuunnitelma, joka toimii teoriapohjana Suomen Lämpöpumpputekniikka Oy:n Lämpöässä-maalämpöpumpuille sekä näiden oheistuotteille. Työssä käsitellään kolmea toimeksiantajan ennalta valittua kohdemaata ja näiden potentiaalia viennin aloittamiselle. Työ toimii yrityksen kehittämishankkeena viennin vauhdittamiseksi.

Opinnäytetyön teoriapohja koostuu neljästä osasta; vienti ja sen kehitys maailmanlaajuisesti, kansainvälinen kauppa Euroopassa, eri operaatiomuodoista ja viennin syistä, sekä millainen on hyvä vientisuunnitelma ja mitä se sisältää. Näiden jälkeen siirrytään tutkimusmenetelmiin ja toimeksiantajan omaan vientisuunnitelmaan analysoiden toimeksiantajaa sekä vaihtoehtoisten kohdemaiden vientipotentiaalia.

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena ja tietoa hankitaan kirjallisuudesta, verkkosivuilta sekä alan asiantuntijoiden haastattelun muodossa. Haastattelu toteutettiin sähköisesti avoimena haastatteluna. Työssä on hyväksikäytetty myös kesällä 2016 suoritettua havainnointitutkimusta.

Tuloksista ilmeni, että viennin aloittaminen Viroon ja Latviaan on kannattavaa niin myynnillisesti, kuin myös strategisesti muuta Eurooppaa silmällä pitäen. Markkina-alueena Ruotsi todettiin haastavammaksi vientikohteeksi.

Tuloksien tarkastelujen ja suositusten lisäksi työssä esitetään kehitysideoita, jotka hyödyttävät toimeksiantajan yritystoimintaa niin kotimaassa kuin kansainvälisillä markkinoilla.

Avainsanat: maalämpö, vientisuunnitelma, vienti, kansainvälistyminen, Euroopan talousalue (ETA)

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business and Culture

Degree programme: Bachelor of Business Administration

Specialisation: HR management and business development

Authors: Mira Makkonen and Oona-Maija Tuomimäki

Title of thesis: Export plan for Lämpöässä geothermal heat pumps

Supervisor: Miia Koski

Year: 2017

Number of pages: 78

Number of appendices: 1

The aim of the Bachelor's thesis was to prepare an export plan that would work as a theoretical basis for the Lämpöässä geothermal heat pumps of Suomen Lämpöpumpputekniikka Oy, and their ancillary products. The work includes three target countries pre-selected by the commissioner and their potential for exporting. The thesis is a development project for the company for boosting their exports.

The theoretical basis of the thesis consists of four parts: export and its development globally, international trade in Europe, different forms of operations, reasons for going global, and the characteristics and content of a good export plan. This is followed by the research methods used and the case company's own export plan, as well as an analysis of the case company and the export potential of alternative target countries.

The thesis was conducted as a case study, and its data was obtained from the literature, websites, and an interview. The interview was conducted by email as an open interview. An observation study carried out in summer 2016 was also utilized.

The results showed that the launch of export to Estonia and Latvia is profitable both in terms of sales and strategy with a view on the rest of Europe. As a market area, Sweden was considered as a more challenging export target country.

Along with the results and recommendations, the work introduces suggestions for improvement that would benefit the entrepreneur's business both domestically and internationally.

Keywords: geothermal heat, export plan, exporting, internationalization, European Economic Area (EEA)

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet	7
JOHDANTO	9
1 VIENTI MAAILMASSA	10
1.1 Talousalueet ja viennin yleistyminen.....	11
1.1.1 Talousalueiden välinen vienti vuonna 2000	11
1.1.2 Talousalueiden välinen vienti vuonna 2015	12
1.1.3 Vuosien 2000 ja 2015 viennin vertailua	13
2 VIENTI EUROOPAN UNIONISSA.....	15
2.1 EU viennin alueena	15
2.2 Euroopan unionin sisäiset sopimukset	17
2.3 Haasteet ja rajoitukset.....	18
2.4 Tulli	18
2.5 Yhteinen valuutta	19
2.6 Logistiikka	19
2.7 Digitaalinen Eurooppa.....	20
2.8 Suomen vienti	21
3 VIENNIN SYYT JA OPERAATIOMUODOT.....	22
3.1 Epäsuora vienti	23
3.2 Suora vienti	24
3.2.1 Jälleenmyyjä	25
3.3 Välitön vienti.....	27
3.4 Omat yksiköt kohdemaassa	28
3.5 Yhteisyritys.....	29
3.6 Lisensointi ja franchising	30
3.7 Viennin tulevaisuudennäkymät	31
4 VIENTISUUNNITELMAN SISÄLTÖ	33

4.1 Markkinakartoitus	33
4.2 Budjetointi ja tavoitteet	35
4.3 Markkinointi	37
4.4 Kulttuurierot	39
4.5 Tuotteen hinnoittelu	40
4.6 Sopimukset	41
4.7 Vaadittavat resurssit	43
4.8 Käytännön toimenpiteet	44
4.9 Viennin jatkuvuus ja tuotteen sopeuttaminen uudelle markkina-alueelle ..	45
5 TUTKIMUSMENETELMÄT	48
6 TUTKIMUSTULOKSIA	51
7 TOIMEKSIANTAJAN ANALYSOINTI	53
7.1 Suomen Lämpöpumpputekniikka Oy	53
7.2 TOWS-analyysi	54
7.2.1 SO-toimet	55
7.2.2 WO-toimet	56
7.2.3 ST-toimet	56
7.2.4 WT-toimet	57
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	59
8.1 Vientistrategia	59
8.2 Vienti nyt ja sen edistäminen	60
8.2.1 Ruotsi	61
8.2.2 Viro	63
8.2.3 Latvia	65
8.3 Aikataulu	66
8.4 Tulokset ja tulosten tarkastelu	69
8.5 Kehitysideoita ja suosituksia	69
9 YHTEENVETO	71
LÄHTEET	73
LIITTEET	78

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1: Lämpöässään logo	53
Kuvio 1: Tuotteiden ja palveluiden vienti, 2014.	10
Kuvio 2: Talousalueiden välinen vienti vuonna 2000.	12
Kuvio 3. Talousalueiden välinen vienti vuonna 2015.	13
Kuvio 4: Epäsuora vienti	23
Kuvio 5: Suora vienti	24
Kuvio 6: Välitön vienti.....	27
Kuvio 7: Viennin esimerkkiaikataulu, vesiputousmalli	67
Taulukko 1: TOWS-analyysi.....	54
Taulukko 2: SWOT-analyysi.....	55

Käytetyt termit ja lyhenteet

APEC	Aasian ja Tyynenmeren maiden talousjärjestö (Asia-Pacific Economic Cooperation)
Brexit	Yhdistelmä sanoista "Britain" ja "exit". Prosessi, joka saat- taa johtaa Iso-Britannian eroamiseen EU:sta. Neuvottelut ovat vielä käynnissä.
Bruttokansantuote	Taloustilastojen keskeisin tunnusluku. Ilmoittaa yhteiskun- nan kokonaistuotannon kehityksen.
EKP	Euroopan keskuspankki
ETA	Euroopan talousalue
EU	Euroopan unioni (European Union)
IBAN	Kansainvälinen pankkitilinumero (International Bank Ac- count Number)
Katesuhde	Viennin ja tuonnin välinen suhde. Ilmoitetaan usein prosen- teissa.
NAFTA	Pohjois-Amerikan vapaakauppasopimus (North American Free Trade Agreement)
SeAMK	Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SLPT Oy	Suomen Lämpöpumpputekniikka Oy. Opinnäytetyön toi- meksiantaja ja Lämpöässä-maalämpöpumppujen valmis- taja.
TPP	Tyynenmeren vapaakauppasopimus (The Trans Pacific Partnership)
Tuonti	Tuotteiden ja palveluiden ostaminen ulkomailta. Ts. si- säänpäin suuntautuva kauppa

Vienti	Tuotteiden ja palveluiden myynti ulkomaille. Ts. ulospäin suuntautuva kauppa
Viejä	Yritys, jonka vienti ylittää 16 000 euroa vuodessa. Tieto saadaan tullihallituksesta.
WTO	Maailman kauppajärjestö (The World Trade Organization)

JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Suomen Lämpöpumpputekniikka Oy, myöhemmin SLPT Oy, joka valmistaa ja myy Lämpöässä-maalämpöpumppuja. Vuonna 1983 perustettu pk-yritys toimii Lapualla, ja tämän toimitusjohtajana on toiminut vuoden 2015 lopulta lähtien Timo Raiskinmäki.

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia edellä mainitulle toimeksiantajayritykselle vientisuunnitelma, joka toimii kattavana teoriapohjana aktiivisen viennin aloittamiselle. Vientisuunnitelmassa tutkitaan toimeksiantajan kiinnostuksen mukaan kolmea ennalta nimettyä maata ja näiden maiden potentiaalia Lämpöässä-maalämpöpumppujen vientimaiksi. Tähän sisältyy muun muassa kohdemaiden kilpailutilanteen ja markkinoiden tutkimista ja analysointia. Työssä otetaan huomioon myös käytännön asioita kuten markkinointi, logistiikka sekä vaadittavat resurssit. Toimeksiantaja on ilmoittanut käyttävänsä vientimenetelmänään jälleenmyyjiä. Taloudellinen näkökulma on rajattu opinnäytetyöstä kokonaan pois.

Analyysin työkaluina käytetään SWOT- ja TOWS-analyysejä. SWOT-analyysillä kartoitetaan yrityksen sisäiset ominaisuudet ja yritykseen ulkoisesti vaikuttavat tekijät. Nämä on rajattu kolmeen tekijään osa-aluetta kohti. Analysointi viedään pintaa syvemmälle noudattaen TOWS-analyysimallia, jonka kautta saadaan selville, miten positiivisia osa-alueita saadaan maksimoitua ja negatiivisia minimoitua.

Työ etenee kansainvälisestä viennistä ja talousaluesopimuksista EU:n alueen vientiin, sekä tästä Suomeen päätyen toimeksiantajaan.

1990-luvulla solmittujen talousaluesopimusten lisäksi yleistyvään vientiin on vaikuttanut internetin käytön yleistyminen, yhä paranevat tietoliikenneyhteydet sekä verkkokauppojen lisääntyminen. Myös esimerkiksi älypuhelimien myötä kehitetyt sovel-lusverkkokaupat helpottavat yksityisten henkilöiden kansainvälistä kaupankäyntiä. Talousaluesopimuksia ja niiden tutkittuja hyötyjä käsitellään työssä laajemmin vertaillen viennin kehitystä vuosien 2000 ja 2015 välillä.

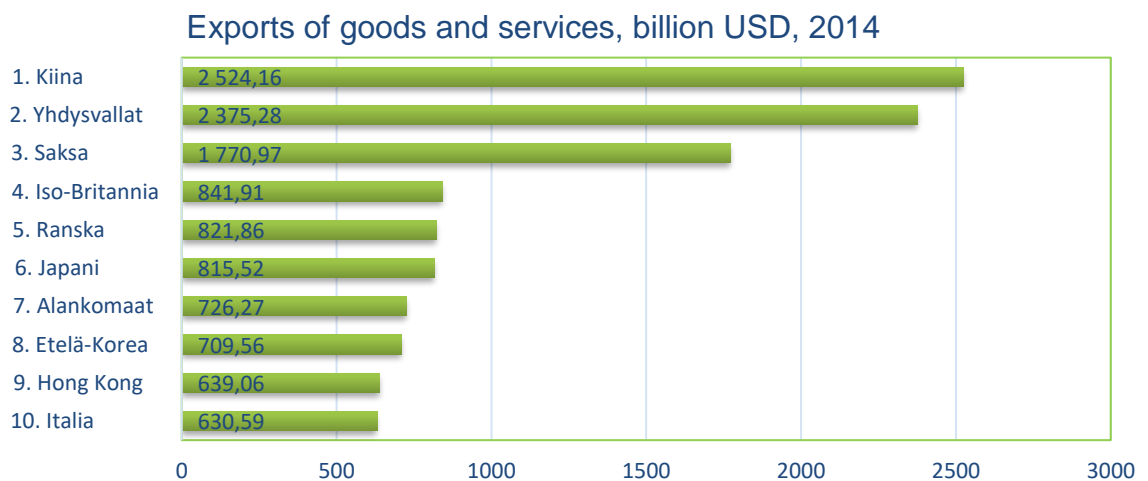
Opinnäytetyön lopussa esitellään tutkimusten myötä ilmi tulleet tulokset sekä annetaan konkreettisia kehitysideoita toimeksiantajan liiketoiminnan edistämiseksi.

1 VIENTI MAAILMASSA

Kappaleessa käsitellään kansainvälistä kauppaa, esitellään merkittävimmät talous-alueet, niiden välisen kaupan kehittyminen sekä viennin markkinoinnilliset seikat. Lisäksi pohditaan vaadittavia resursseja, sekä tehdään katsaus viennin tulevaisuudennäköyksiin.

Vienti on osa kansainvälistä kauppaa ja sillä tarkoitetaan tuotteiden sekä palveluiden myyntiä ulkomaille ts. ulospäin suuntautuva kauppa. Tuonnilla vastaavasti tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden ostamista ulkomailta ts. sisäänpäin suuntautuva kauppa. Vientiä voidaan toteuttaa hyödyntäen erilaisia vientistrategioita ja myyntikanavia. Valittu vientitapa vaikuttaa muun muassa logistiikkaan, markkinointiin sekä hintoihin. Rootin (1994, 2-3) mukaan useimmille yrityksille sopii kolmen tai viiden vuoden markkinoille liittymisstrategia, sillä kestävän markkinoiden suorituskyvyn saavuttaminen kestää yleensä vähintään kyseisen ajan. Tämän saavuttaminen on erittäin yrityskohtaista, ja vaihtelee yrityksittäin. Kuitenkin on tärkeää, että tässä ajassa nähdään yrityksen tulevaisuuden suunta uusilla markkinoilla. Samassa hän toteaa, että vientitapaa voi muokata tai vaihtaa kokonaan myöhemmässä vaiheessa. Myös vientistrategiaa kannattaa päivittää tasaisin väliajoin, vaikka alkupe-
räinen vientistrategia olisikin tehty useammaksi vuodeksi.

Tarkasteltaessa maailman merkittävimpiä viejiä The Global Economyn (2017) mukaan suurimpia vientimaita maailmassa vuonna 2014 U.S. dollarin mukaan listatuna olivat Kiina, Yhdysvallat ja Saksa.



Kuvio 1: Tuotteiden ja palveluiden vienti, 2014.

Kolmessa vuodessa maailman suurimmat vientimaat eivät ole vaihtuneet, vaan yksittäisiä vientijohtajia ovat edelleen Kiina, USA ja Saksa. Suurimmat vientimarkkinat ovat öljy-, auto- sekä elektroniikka-aloilla. (The World Bank Group. 2017.)

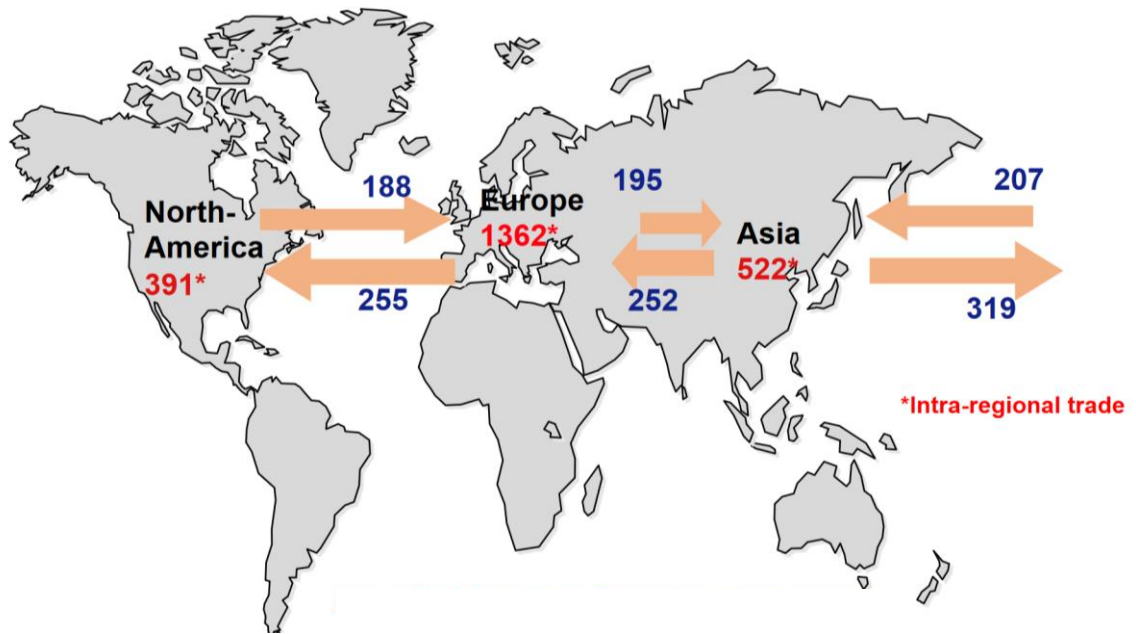
1.1 Talousalueet ja viennin yleistyminen

Useimmissa maissa kansainvälinen kauppa muodostaa merkittävän osan bruttokansantuotteesta. Vapaakauppa yleistyi 1990-luvulla, jolloin muodostui useampia talousalueita esimerkiksi Euroopan talousalue (ETA), Aasian ja Tyynenmeren talousalue (APEC) sekä Pohjois-Amerikan talousalue (NAFTA). Näiden talousalueiden tarkoituksena on rajoittaa talousalueeseen sisältyvien maiden vientiä ja tuontia mahdollisimman vähän. Tavoitteena on myös edistää maiden taloudellista kasvua, yhteistyötä, kaupankäyntiä sekä investointeja. ETA:n kuuluu 28 EU:n jäsenvaltion lisäksi Norja, Islanti sekä Liechtenstein. 1989 perustettu APEC koostuu 21 jäsenvaltiosta Tyynenmeren ympärillä. NAFTA taas rajautuu nimensä mukaan Pohjois-Amerikkaan, eli Kanadaan, Yhdysvaltoihin sekä Meksikoon. Seuraavassa kappaleessa tutkitaan näiden talousalueiden keskinäistä kauppaa vuosina 2000 ja 2015 sekä alueiden kaupallista kehitystä kansainvälisesti näiden vuosien aikana.

1.1.1 Talousalueiden välinen vienti vuonna 2000

Talousalueiden muodostuminen helpotti kansainvälistä kauppaa huomattavasti, sekä jokainen talousalue halusi vauhdittaa omaa taloudellista kasvuaan mahdollisimman tehokkaasti. Kuten kappaleen vertailussa todetaan, kansainvälinen kauppa lähtikin heti yhteistyön alettua hyvään nousuun niin talousalueiden sisällä, kuin muiden talousalueiden kesken.

Seuraavassa World Trade Reportin (2003) kartassa havainnollistetaan vuoden 2000 suurimpien talousalueiden maailmankauppamarkkinoita miljardeissa euroissa.



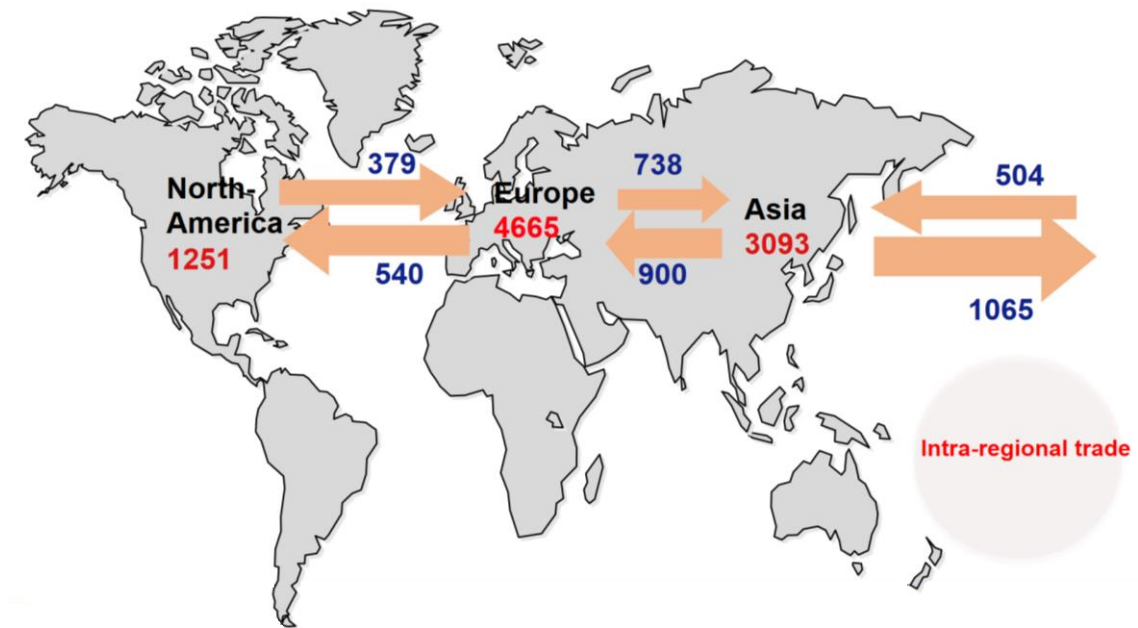
Kuvio 2: Talousalueiden välinen vienti vuonna 2000.

Punaisella merkityt luvut osoittavat alueen sisäistä kauppaa ja sinisellä merkityt taas alueiden välistä kauppaa miljardeissa euroissa.

EU:n sisäinen kauppa 1362 miljardilla eurolla oli selkeästi suurinta. Tähän sisältyy vuoden 2000 kaikkien 15 jäsenvaltion keskinäinen kaupankäynti. Euroopan suurimpana vientialueena oli Pohjois-Amerikka 391 miljardilla eurolla, kun taas vienti Aasiaan on ollut 195 miljardia euroa. Pohjois-Amerikan ja Aasian välinen tuonnin ja viennin suhde, eli katesuhde, oli korkeampi viennin hyväksi Aasiassa.

1.1.2 Talousalueiden välinen vienti vuonna 2015

Vastaavassa, vuoden 2015 kartassa, luvut ovat niin ikään miljardeissa euroissa. Näiden karttojen vertailu havainnollistaa kansainvälisenkaupan merkittävän yleistymisen maailmanlaajuisesti (World Trade Statistical review 2016).



Kuvio 3. Talousalueiden välinen vienti vuonna 2015.

NAFTA:n talousalueen sisäinen kauppa on kolminkertaistunut vuoteen 2000 verrattuna. Samoin EU:n sisäinen kauppa on noussut näiden 15 vuoden aikana 1362 miljardista eurosta 4665 miljardiin euroon. Jäsenmaiden välinen kauppa ETA:n alueella on siis huomattavasti yli kolminkertaistunut. Sen sijaan APEC:in huima nousu 522 miljardista eurosta 3093 miljardiin euroon tarkoittaa, että jäsenmaiden välinen kauppa on lähes kuusinkertaistunut näiden 15 vuoden aikana.

Vuoden 2015 kartasta on havaittavissa, että Aasian katesuhde on edelleen korkein, sekä Eurooppaan että Pohjois-Amerikkaan nähden. Euroopan ja Aasian välinen kaupankäynti on yli kolminkertaistunut – lähes jopa nelinkertaistunut, sekä viennin että tuonnin osalta. Pohjois-Amerikan vienti sekä tuonti on kaksinkertaistunut, mutta sen kehitys jää silti pienimmäksi muihin alueisiin verrattuna.

1.1.3 Vuosien 2000 ja 2015 viennin vertailua

Kuten jo aiemmin todettiin, yleistyi vienti kaikilla talousalueilla merkittävästi tutkittavien 15 vuoden aikana.

Talousaluesopimusten solmiminen 1990-luvulla mahdollisti kansainvälisen kaupan yleistymisen ja jo vuonna 2000 tämä muodostaa tärkeän osan yritysten välisestä kaupankäynnistä. Eurostatin (2016) mukaan kansainvälisen kaupan merkitys on suuri, ja siksi tälläkin hetkellä neuvotellaan kauppaa- ja investointisopimuksesta Yhdysvaltojen kanssa. Sopimusten tarkoituksena on parantaa alueiden talouskasvua.

2 VIENTI EUROOPAN UNIONISSA

Tässä kappaleessa kerrotaan teoriaa, mitä tulee ottaa huomioon, kun harjoitetaan vientiä Euroopan unionin alueella. Kappaleessa käsitellään myös viennin kohtaamia haasteita ja minkälaiset tekijät sekä viranomaiset helpottavat viennin harjoittamista EU:n alueella.

2.1 EU viennin alueena

Euroopan unioni (EU) muodostaa 28 jäsenmaan kanssa liiton. Kaikki alkoi Euroopan hiili- ja teräsyhteisön perustamisella 1950-luvun alussa, kun haluttiin vakauttaa Euroopassa toisen maailmansodan jälkeen. Silloinen kuuden maan yhteistyö on nyt vuosikymmenten aikana laajentunut 28 jäsenmaan Euroopan unioniksi. Euroopan unionin jäsenmaiden tulee täyttää asetetut poliittiset sekä taloudelliset ehdot. EU:n toiminta perustuu perussopimuksiin, jotka jokainen jäsenvaltio on hyväksynyt. (Eurooppatiedotus 2017.)

Euroopan unionia perustettaessa sen keskeisin tavoite oli vapauttaa kaupankäynti sekä olla edelläkävijä maailmankaupan vapauttamiseksi. Euroopan unioni onkin johtavassa asemassa kaupankäynnissä 16,5 prosentilla maailman tuonnista ja viennistä. Maailman kauppajärjestö (WTO) säätelee kauppasopimukset reiluiksi kaikkia kohtaan, mutta Euroopan unionin kauppapolitiikasta päätetään vain EU:n tasolla. Komission tulee kuitenkin säädellä kauppasopimukset WTO:n asettamien sääntöjen mukaan. Euroopan unionin jäsenmaiden hallitukset sekä Euroopan parlamentti pyrkivät kauppajärjestelmän vakauteen ja jatkuvaan maailmankaupan kehitykseen. Euroopan unioni muodostaa maailman suurimman sisämarkkina-alueen, joka tarkoittaa, että ihmiset, tavarat, palvelut ja raha voivat liikkua täysin vapaasti koko EU:n alueella. (Euroopan Unioni kauppa 2017.)

Vapaalla liikkuvuudella on saavutettu sisämarkkina-alue, jonka takia on poistettu paljon teknisiä, lainsäädännöllisiä sekä byrokraattisia esteitä. Kaupankäynnin helpous koko Euroopan unionin alueella on luonut parempaa kilpailukykyä sekä kuluttajille alhaisempia hintoja. EU-maiden kilpailu- ja sääntelyviranomaiset pitävät kuitenkin huolen, että ympäristön kestävyydestä, liiketoiminnan rehellisyydestä sekä

kuluttajansuojasta ei tingitä. Maailman suurin sisämarkkina-alue tarjoaa lähes 500 miljoonaa kuluttajaa, joka kiinnostaa etenkin sijoittajia ulkomailta ja antaa yrityksille vakaan kilpailupohjan. (Euroopan unioni sisämarkkinat 2017.)

Kilpailukykyä sekä kasvua pyritään kehittämään kilpailukykyneuvoston avulla. Poliittisena päättäjänä neuvosto käsittelee aloja kuten sisämarkkinat, teollisuus, tutkimus ja innovointi sekä avaruus. Neuvosto tähtää poistamaan erilaisia esteitä, jotka haittaavat vapaata liikkuvuutta sisämarkkinoilla. Teollisuusalalla otetaan jokaisen alan erityistarpeet huomioon sekä yhtenäistetään teollisuuspolitiikka kaikkiin EU:n politiikkoihin. Yritysten ja erityisesti pk-yritysten asemaa yritetään parantaa esimerkiksi rahoitusten helpottamisella sekä vähentämällä byrokraattisia toimenpiteitä, että edistämällä innovointia. Euroopan teollisuuden tieteellistä ja teknologista perustaa yritetään kehittää ja vahvistaa, jolloin kansainvälinen kilpailukyky vahvistuu sekä luodaan työllisyyttä Euroopan unionin alueelle. (Eurooppaneuvosto 2017).

Viime vuosien suurimpia uudistuksia on ollut pankkialueen yhtenäistäminen, joka tarkoittaa, että kaikkien maiden tilinumerot ovat nykyään IBAN-numeroita. Tämä on helpottanut tuotteiden ostamista, kun raha siirtyy yhtä nopeasti ja helposti tilille kuin omassa kotimaassakin. (Europarlamentti [viitattu 6.6.2017])

Avoimuus ja jäljitettävyyys ovat tärkeitä tekijöitä EU:n kauppapolitiikassa. Sen tavoitteena pyritään vakauttamaan hintojen heittely ja torjumaan ympäristöhaittoja sekä lapsi- ja pakkotyövoimaa. (Euroopan unioni kauppa 2017).

Kuten jo aiempaa voimme todeta, Euroopan unionissa on paljon erilaisia säännöksiä sekä viranomaisia, jotka ovat luotu helpottamaan yritysten kansainvälistä kauppaa. Kilpailu luo tervettä painetta yrityksille, joka puolestaan saa kuluttajille enemmän valinnanvaraa. EU kuitenkin huolehtii, että kilpailutoiminta on reilua kaikkia kohtaan, eikä se polje minkään maan oikeuksia. Tuotteiden turvallisuutta valvotaan monien eri viranomaisten toimesta ja kuluttajansuoja on korkea kaikissa Euroopan unionin maissa. Astuminen EU:n sisämarkkinoille onkin houkuttelevaa, kun tietää, kuinka EU toimii. Sisämarkkinoiden kaupankäynnissä on oma varmuus niin kuluttajalla kuin yrityksilläkin, joka innostaa monia yrityksiä lähtemään kansainvälisille markkinoille.

2.2 Euroopan unionin sisäiset sopimukset

Yrityksen käydessä kauppaa EU- ja ETA-maiden sekä Turkin alueella, se voi harjoittaa tuontia ja vientiä vapaasti. Näiden maiden välillä ei saa olla määrällisiä rajoituksia eivätkä ne myöskään saa rajoittaa tai hankaloittaa kaupankäyntiä. Vapaa kaupankäynnin oikeus sisältää myös vapaan kauttakulun, joka tarkoittaa sitä, että tavaroiden saapuessa EU:n alueelle, niitä saa kuljettaa vapaasti EU:n sisällä, koskien myös EU:n ulkopuolelta tulleita tavaroita. (Euroopa 2017).

Kuluttajia, kansanterveyttä ja ympäristöä suojellaan EU:n alueella vallitsevilla yhdenmukaistetuilla säännöillä. Jos tuote on sääntöjen mukainen, se voi liikkua vapaasti EU:n alueella eikä sen käyttöä voida rajoittaa, esimerkiksi määrällisesti. Jos tuote taas on yhdenmukaistamaton, niihin voidaan soveltaa kansallisia sääntöjä. (Euroopan unioni kuluttajat 2017).

Euroopan unioni on luonut Schengen sopimuksen, jonka tarkoituksena on helpottaa henkilöiden vapaata liikkumista EU:n alueella. Tämä tarkoittaa rajatarkastusten poistoa yhteisillä rajoilla, mutta voimassa oleva matkustusasiakirja tulee silti esittää sitä pyydettyäessä. Vapaa liikkuvuus antaa kansalaisille oikeuden asua, työskennellä tai opiskella EU-maissa. Schengenin alueeseen kuuluu 22 EU:n jäsenvaltiota sekä Norja, Sveitsi, Liechtenstein ja Islanti. Bulgaria, Romania, Kroatia, Kypros, Irlanti ja Iso-Britannia eivät kuulu sopimukseen, mutta soveltavat kuitenkin joitain säännöksiä. Viime syksyn ja talven aikana on tiukennettu rajavalvontaa Euroopan alueella pakolaisvirran takia. Maiden rajoille on tehty väliaikaisia tarkastuspisteitä, joissa maahantulijan tulee esittää kuvallinen henkilötodistus. Monet asiantuntijat ovat kritisoineet Schengen sopimuksen vaarantumista, vaikka poikkeuspykälän mukaan tilapäiset rajatarkastukset ovat laillisia, kun uhataan yleistä järjestystä tai kansallista turvallisuutta. Saksa, Itävalta, Ranska, Ruotsi, Tanska, Unkari ja Slovenia ovat jo tiukentaneet rajavalvontaansa. Poikkeuspykälää voidaan hyödyntää 10 päivää ja sen jälkeen enintään kahdeksi kuukaudeksi. Suurissa poikkeuksissa poikkeuspykälä voi olla voimassa enintään kaksi vuotta. Schengen sopimuksen hyötyjä on paljon, josta suurin on vapaa liikkuvuus. Se helpottaa myös tavaraliikenteen sujuvaa liikennettä. Kuljetusautot pääsevät yhden tarkastuksen jälkeen kulkemaan helposti

koko Euroopan alueella, jolloin logistiset kustannukset saadaan pienemmäksi ja tavara kulkee nopeammin. Sopimuksen idea on myös helpottaa eri maiden viranomaisten kommunikointia ja torjua rikollisuutta helpommin. (Yle Uutiset 2016).

2.3 Haasteet ja rajoitukset

Vaikka Euroopan sisämarkkinat ovat yhdentyneet jo paljon, ei kaikkia sen tarjoamia mahdollisuuksia ole hyödynnetty. Maiden välisten verojärjestelmien eroavaisuudet hidastuttavat yhdentymistä ja rahoituspalveluiden, energian sekä liikenteen aloilla markkinat ovat pitkälti vain kansallisia. Tavaramarkkinat ovat lähteneet kehittymään nopeammin kuin palveluala, vaikka yritykset ovat jo vuosia voineet tarjota palveluitaan kotimaastaan käsin. Tosin myös ammattipätevyyden tunnustamista tulisi yksinkertaistaa, jotta töiden saaminen toisista maista helpottuu. Sähköisen kaupan käynnin käytännöissä on edelleen suuria eroja maiden välillä. (Euroopan unioni sisämarkkinat 2017.)

EU pyrkii vahvistamaan rahoitusalaa entisestään, jotta aikaisempia rahoituskriisejä ei pääsisi tapahtumaan enää. Vahvistamista on luotu valvonnan tiukentamisella, monimutkaisten rahoitustuotteiden sääntelyllä ja pankkien pääomavaatimusten kiristämällä. Suunnitteilla on myös päämarkkinaunionin perustaminen, jonka tarkoituksena on esimerkiksi helpottaa yritysten rahoituksen saantia. (Euroopan unioni sisämarkkinat 2017.)

2.4 Tulli

Jos vienti tapahtuu sisäkauppana eli EU-maiden sisäisesti, ei siitä tarvitse tehdä tulli-ilmoitusta. Kuitenkin tällaisissa tapauksissa on kaupoista tehtävä tilastoilmoitus. Ilmoituksen avulla tulliviranomaiset voivat valvoa mahdollisia vientirajoituksia ja vientikieltoja, kerätä tilastoaineistoa, torjua rikollisuutta sekä valvoa vientitavaran mahdollista poistumista EU:n alueelta. Sisäkaupan Intrastat-ilmoitus tulee kuitenkin tehdä, jos viennin arvo ylittää 500 000 euroa (2016). Tulli on velvollinen ilmoittamaan yrityksille mahdollisen kynnysarvon ylittymisestä ja yritysten tiedonantovelvollisuudesta. (Tulli 2017.)

2.5 Yhteinen valuutta

Kaupankäyntiä helpottava tekijä on EU-maiden välinen yhteinen raha euro. Kokonaisuudessaan EU:n alueella 19 maata käyttää euroa valuuttanaan eli noin 338,6 miljoonaa ihmistä. Euron hyöty on merkittävä niin kuluttajille kuin yrityksille. Etuina on esimerkiksi vaihtokurssien heilahteluiden sekä valuutanvaihdosta johtuvien kustannusten poistuminen. Kansainvälisen kaupankäynnin kynnys madaltuu, kun kuluttajalla on laajempi valikoima ilman pelkoa vieraasta valuutasta. Kuluttajan hintatietoisuus paranee, kun hintavertailu sujuu helpommin yhteisen valuutan avulla. (Euroopan unioni euro 2017.)

Maailmanlaajuisesti euro on toiseksi tärkein valuutta heti Yhdysvaltain dollarin jälkeen. Rahapolitiikasta EU:ssa vastaa Euroopan keskuspankki (EKP), jonka tavoitteena on säilyttää hintavakaus. Jokainen EU:n jäsenmaa vastaa omasta taloudellisesta tilanteestaan ja veronkeruusta, mutta olemassa on myös yhteiset säännöt, joilla luodaan vakautta, kasvua sekä työllisyyttä. (Euroopan unioni euro 2017.)

2.6 Logistiikka

Lähiaikoina Eurooppaan on tulossa muutoksia logististen mahdollisuuksien suhteen. Osa EU-maista on jo nyt perinyt tienkäyttömaksua, mutta esimerkiksi Suomessa ei tällaista maksua ole ollut, vaan teiden ylläpito on tapahtunut verovaroin. Tässä osin kilpailu on ollut epäarvoisessa asemassa, kun Suomesta lähtiessä kuljetusajoneuvojen on täytynyt maksaa tienkäyttömaksuja, mutta Suomeen tultaessa ulkomaalaiset ajoneuvot ovat saaneet ajaa ilmaiseksi. Huhtikuussa 2017 kuitenkin hallitus ilmoitti myös Suomeen tulevista tienkäyttömaksuista, joita ei ole kuitenkaan vielä täsmennetty täysin. Kuljetus ja logistiikka-alan etujärjestö SKAL on pyrkinyt jo pitkään saamaan tienkäyttömaksut voimaan, jotta myös ulkomaalainen raskaskalusto maksaisi teiden käytöstä. Suomi onkin miltei viimeisten joukossa ottamaan tienkäyttömaksuja käytäntöön. (Keskisuomalainen 2017.)

EU-komissio on suunnitellut yhtenäisiä tietulleja, jotka kattaisivat koko Euroopan. Tietullin olisi tarkoituksena periä henkilöautojen kilometrikohtaiset maksut sähköisesti. Suunnitelmissa olisi, että tullijärjestelmä tulisi voimaan vuonna 2030, mutta

mitään ei ole lyöty vielä lukkoon. Kyseinen järjestelmä vaatii kuitenkin paljon suunnittelua ja käytännön järjestelyitä, joten jää vain nähtäväksi, mikä on lopullinen tulos. (Uusi Suomi 2017.)

Suomelle merkittävä logistinen vaihtoehto on satama. Länsisatama on Euroopan toiseksi vilkkain matkustajasatama, jolloin sen läpi kulkee yli kaksi miljoonaa tonnia rahtia vuosittain sekä miljoonia autoja ja matkustajia. (Talouselämä 2017.)

Euroopan suurin satama sijaitsee Rotterdamissa Alankomaissa. Satamaa on kehitelty niin, että nykyään se voi ottaa vastaan jopa 400 metriä pitkät laivat, jotka voivat kuljettaa 18 000 konttia. Rotterdamin satama houkuttelee sijoittajia, jotka haluavat pääsyn Euroopan sisämarkkinoille. Se tulee säilyttämään johtavan aseman Euroopan kaupankäynnin väylänä, mikä hyödyttää huomattavasti Euroopan yrityksiä ja kuluttajia. Satama antaa työpaikan yli 90 000 ihmiselle, ja sen liikevaihto vuodessa on yli 600 miljoonaa euroa. Muita tärkeitä satamakaupunkeja Euroopassa ovat Antwerpen, Hampuri, Amsterdam sekä Algecira. (Europarl 2014.)

2.7 Digitaalinen Eurooppa

Euroopan unionin haastavin, mutta lupaavin kehityskohde on digitaaliset sisämarkkinat. Ne tarjoavat suuren määrän uusia mahdollisuuksia ja potentiaalia, mitä ei ole vielä tähän mennessä osattu hyödyntää täysin. Rahallisesti markkina-alueesta voidaan saada 415 miljardin euron tehokkuushyöty. Digitaalisuus antaa asiakkaille mahdollisuuden sähköiseen asiointiin ja taas yrityksille helpotusta hallinnollisiin sekä rahoitukseen liittyviin vaatimuksiin. Erilaiset mobiililaitteet varmistavat palveluiden saatavuuden missä ja milloin tahansa, joten palvelut ovat entistä enemmän läsnä kuluttajien elämässä. Digitaalisuuden kehittäminen vaatii lainsäädännön muutoksia, jotta esimerkiksi kuluttajalle voitaisiin varmistaa rajaton mobiilidata, mutta samalla olisi turvattava yksityisyyden ja henkilötietojen suoja, verkkoturvallisuus ja verkon neutraalius. (Europarl 2017.)

Digitaalisen sisämarkkinoiden kehittämisen tavoitteena on poistaa esteitä verkossa tapahtuvilta liiketoimilta. Sen ajatus pohjautuu vapaaseen liikkuvuuteen, jolla on

alun perin haluttu yhtenäistää Eurooppaa ja poistaa rajoitukset maiden väliltä. (Europarl 2017.)

Euroopan unioni on luonut strategian, jolloin vuonna 2020 Eurooppa olisi älykkäämpi, viitaten digitalisaatioon. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii vuonna 2017 poistuneet roaming-maksut mobiilidatasta, jolloin kuluttajille voidaan taata internetin käyttö koko Euroopan alueella ilman lisämaksuja. (Europarl 2017.)

2.8 Suomen vienti

Eurooppa on Suomelle tärkein vientialue. Vuonna 2016 EU-maiden osuus Suomen tavaraviennistä oli noin 59% ja euroalueen osuus oli miltei 38%. Tärkein vientimaa oli vuonna 2016 Saksa 13,2%:n osuudella ja Ruotsi toiseksi tärkeimpänä 10,7 %:n osuudella. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017.)

Suomen viennin kasvua on tilastoitu useille tavararyhmille. Vuoden 2017 maaliskuussa viennin arvo oli kasvanut 17% edellisvuoden lukemaan verrattuna ja tuonti puolestaan nousi kymmenen prosenttia. Suurin kasvu tapahtui sähkötekniisten koneiden ja laitteiden, teräksen sekä öljyjalosteiden kohdalla. Toinen suuri ryhmä mikä kasvatti vientiä, oli kuljetusvälineiden, sahatavaran ja kemiateollisuuden tuotteiden ryhmä. (Findikaattori 2017.)

Suomen palveluiden vienti vuonna 2016 oli noin kolmannes kaikista vientituloista. Suomelle tyypillistä palveluvientiä on korkea teknologiaosaaminen ja insinööritaitoa edellyttävät tekniset palvelut. Tilastot eivät kuitenkaan ole täysin totuuden mukaisia, koska tavaravientiin liittyy paljon palveluita, jotka merkataan tavaraviennin alle, esimerkiksi markkinointi tai tuotekehitys. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017.)

3 VIENNIN SYYT JA OPERAATIOMUODOT

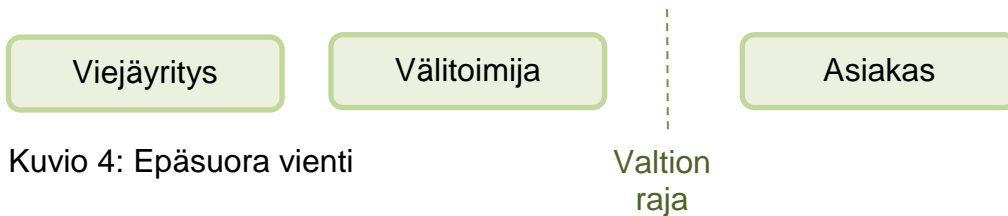
Yrityksen kasvaessa kotimaan markkinat saattavat käydä pieniksi ja tämä ohjaa yrityksiä kansainvälistymään. Yrityksien kansainvälistyminen ja viennin aloittaminen onkin yhä yleisempää globalisoituvassa maailmassa, etenkin mikäli tuotteille ja palveluille riittää kysyntää myös ulkomailla siten, että vienti on yritykselle kannattavaa. Yleisimpiä syitä vientitoiminnan aloittamiseen ovat ulkoapäin osoitettu kiinnostus, halukkuus kasvaa, vaihtelevuuden tasapainottaminen, kotimaan kysynnän lasku tai vastaavasti kova kilpailu sekä yritystoiminnan riskien jakautuminen (Yrittäjät [viitattu 11.8.2017]). Root (1994, 1-2) listaa muiksi merkittäviksi viennin aloittamisen syiksi esimerkiksi nopeammin kasvavat ulkomaanmarkkinat, edullisemman tuotannon ulkomailla, kotimaan markkinoiden tiukat lait ja säädökset sekä paremman ja laajemmän tietotaidon tavoittelun kohdemaasta.

Root (1994, 6-7) on jakanut viennin eri menetelmät eli operaatiomuodot neljään osaan; epäsuoraan vientiin, suoraan vientiin, suoraan vientiin paikallisen vientiagentin avulla sekä suoraan vientiin tytäryhtiön avulla. Epäsuora vienti tarkoittaa sitä, että viejäyritys käyttää kotimaassa toimivaa yritystä, joka hoitaa tuotteen itse viennin ulkomaille. Suorassa viennissä tätä kotimaanverkostoa ei hyödynnetä, vaan vastaava yhteistyökumppani saattaa löytyä suoraan kohdemaasta. Vientiagentin käyttöön vaikuttaa kohdemaan yhteistyökumppanin viejäyrityksen tuotteen markkinointi, kun taas tytäryhtiön hyödyntäminen riippuu viejäyrityksen omista toimipisteistä kohdemaassa.

Seuraavassa käsitellään eri menetelmiä tarkemmin ja arvioidaan niiden edut sekä mahdolliset haitat. Vähemmälle huomiolle on jätetty lisensointi, franchising sekä yhteisyritys, sillä nämä eivät ole toimeksiantajan kannalta potentiaalisia vaihtoehtoja. Sen sijaan toimeksiantajan kiinnostuksen vuoksi tehdään tarkempi katsaus jälleenmyyntiin, joka on suoran myynnin jakelukanava.

3.1 Epäsuora vienti

Epäsuorassa viennissä hyödynnetään kotimaista välitoimijaa, joka hoitaa käytännön järjestelyt ja välittää tuotteen tai palvelun kohdemaahan (Viitala & Jylhä 2011, 141). Tällöin tuote ylittää kotimaan valtion rajan vasta välitoimijan jälkeen (Kuvio 4). Selinin (2004, 23; 63-64) mukaan epäsuora vienti vaatii yritykseltä pieniä panostuksia ja on pienelle yritykselle vientitoiminnan alkuvaiheessa vaivaton tapa. Vientiosaaminen voi olla vain vähäistä esimerkiksi tuoteiden pakkausmerkintöjen suhteen. Hän luokittelee epäsuoran viennin passiivisimmaksi tavaksi toimia kansainvälisillä markkinoilla. Myös Karhu (2002, 79) toteaa kosketuksen vientiin olevan lähes olematon, ja siksi se hänen mukaansa onkin verrattavissa kotimaassa tapahtuvaan kauppaan.



Kuvio 4: Epäsuora vienti

Operaatiomuodon käyttökelpoisuuteen vaikuttavat muun muassa yritys-, markkina- ja tuotekohtaiset tekijät. Näitä voivat olla esimerkiksi taloudelliset ja toiminnalliset resurssit, kohdemaan liiketoimintaympäristön ominaispiirteet sekä tuotteen ominaisuudet. Kaikilla yrityksillä ei aina riitä kokemuksen myötä kartutettu vientiosaaminen, jolloin suoran tai välittömän viennin suorittaminen ei ole mahdollista. (Karhu 2002, 79-87.)

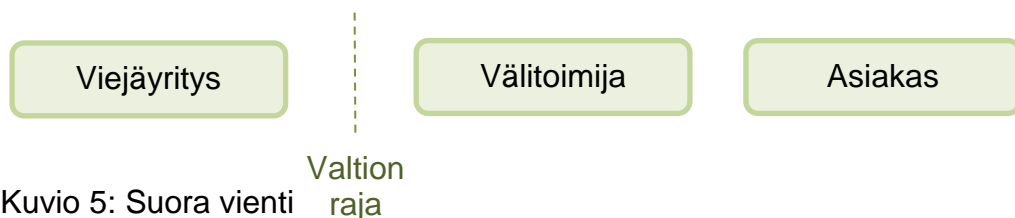
Epäsuorassa viennissä on useampia toteutustapoja (Karhu 2002, 81-82). Tuotteen voi myydä joko sellaisenaan valmistajayrityksen tai välikäden tunnuksilla varustettuna tai osana isompaa kokonaisuutta joko sellaisenaan tai edelleen muokattuna. Karhu (2002, 81) muistuttaa, että valitulla menettelytavalla on vaikutusta tuleviin lähtökohtiin, mikäli viejäyritys haluaa lähteä kehittämään vientitoimintaansa kohti suoraa tai välitöntä vientiä.

Karhu (2002, 84) suosittelee epäsuoraa vientiä käytettäväksi standardi- ja bulkkituotteiden viennissä. Mikäli myyntiin ja markkinointiin vaaditaan tuotekohtaista erityisosaamista ja -tuntemusta ei epäsuora vienti välttämättä ole sopivin

vientimenetelmä. Tämä pätee hänen mukaan myös tuotteisiin, joissa kilpailuetu perustuu differointiin eli tuotteiden erilaistamiseen.

3.2 Suora vienti

Suorassa viennissä taas välitoimittaja on kohdemaassa paikallinen toimija, joka hoi-
taa tuotteen välittämisen loppuasiakkaalle (Viitala & Jylhä 2011, 141). Tällöin tuote
ylittää kotimaan valtion rajan heti viejäyrityksen jälkeen, ennen välitoimijan
tavoittamista (Kuvio 5). Välitoimijana voi toimia joko maahantuoja, tukkuliike tai
edustaja (Selin 2004, 23-24; 64-65). Selin (2004, 24) huomauttaa, että perustiedot
ulkomaankaupasta tulee olla hankittuna hyvissä ajoin etukäteen, sillä suora vienti
tarjoaa käytännönläheisen oppikoulun vientitoimista. Karhu (2002, 88) erottelee
mahdollisiksi välijäseniksi jälleenmyyjän ja edustajan. Molemmat (Selin 2004, 64-
65; Karhu 2002, 88) ovat yhtämieltä siitä, että suorassa viennissä käytännön
vientitoiminta ja siitä huolehtiminen ovat valmistajayrityksen itsensä vastuulla.
Karhun (2002, 88) mukaan jälleenmyyjä ostaa tuotteet valmistajayritykseltä myyden
ne eteenpäin omilla ehdoillaan. Edustaja taas tekee kauppaa valmistajayrityksen
lukuun.



Kuvio 5: Suora vienti

Suorassa viennissä välitoimijoita voi olla myös useampia. Tällainen ketju saattaa
syntyä, mikäli esimerkiksi maahantuoja myy tuotteen edelleen tukku- tai
vähittäisportaiden edustajille tai vasta omien agenttiansa kautta loppuasiakkaalle.
Myös useamman samantasoisien toimijan käyttäminen voi olla perusteltua, mikäli
kohdemarkkina-alue on niin suuri, ettei yhden toimijan resurssit riitä koko
asiakaskunnan perusteelliseen palvelemiseen. (Karhu 2002, 88.)

Karhu (2002, 88-89) suosittelee suoraa vientiä käytettäväksi lähinnä kulutustavara-
kaupassa. Hänen arvionsa mukaan monimutkaisten ja arvokkaiden laitteiden ja te-
ollisuuskoneiden kuljettamiseen soveltuu käytännöllisemmin välitön vienti. Suo-
rassa viennissä on Karhun (2002, 89-91) mukaan suurempi vastuu ja yritykseen

kohdistuu enemmän toiminnallisiin ja taloudellisiin resursseihin kohdistuvaa painetta. Toiminnallisiksi resursseiksi hän luettelee muun muassa henkilöstön osaamisen, ammattitaitoisten työntekijöiden lukumäärän sekä tuotannollisen kapasiteetin. Henkilöstön tuleekin omata kielitaitoa ja alueen kulttuurin ja markkinaolosuhteiden tuntemusta, sillä näitä omaavaa kotimaista välikättä ei suorassa viennissä tunneta.

Menestyäkseen suorassa viennissä Karhu (2002, 91) listaa jatkuvaluonteisuuden, määrätietoisuuden sekä suunnitelmallisuuden tärkeimmiksi ominaisuuksiksi. Viejäyrityksen tulee olla täysin sitoutunut myynti- ja kannattavuustavoitteisiin sekä yrittää varmistaa, että ulkomaalaisen välitoimijan valinta onnistuu. Myöhemmässä vaiheessa viennin menestyksellisyys riippuu pitkälti valitun jälleenmyyjän tai muun edustajan välisen liikesuhteen toimivuudesta.

3.2.1 Jälleenmyyjä

Kuten aiemmin todettiin, jälleenmyyjä toimii suoran viennin välitoimijana ostaen tuotteen omissa nimissään ja omaan lukuunsa. Jälleenmyyjän toimiin kuuluvat myös tuotteen varastointi sekä huolto- ja varaosapalvelu kohdemaassa. Selin (2004, 68-69) tuo esille jälleenmyyntisopimuksen jossa määritellään yksityiskohtaisesti mitä tuotteita, millä alueella ja millä aikavälillä tuotetta on oikeus myydä. Jälleenmyyjän etuihin kuuluu laaja asiakasverkosto kohdemaassa, joka mahdollistaa hyvän tiedonsaannin markkinoista. Tiedonsaannin laatuun ja laajuuteen vaikuttaa viejäyrityksen ja jälleenmyyjän välinen sopimus, sekä osapuolten välinen halu toimia avoimesti ja tehokkaasti. Viejäyrityksen tulee siis huomioida jälleenmyyjää parhaansa mukaan, jotta motivaatio, kauppohenkilöstön toimivuus ja yhteistyö olisivat taatut. (Selin 2004, 68-69.)

Karhun (2002, 93) mukaan jälleenmyyjän kantama liikeriski aiheuttaa sen, että viejäyrityksen tuotteesta saama hinta, eli tuotto, on jonkin verran matalampi kuin esimerkiksi agenttia tai muuta jakelukanavaa käytettäessä olisi mahdollista saada. Myös Selin (2004, 69) huomauttaa merkittävistä hintarasisiteista, jotka tulevat usein ilmi jälleenmyyjää käytettäessä. Jakelukanavan luonteeseen kuuluu kuitenkin se, että jälleenmyyjä hoitaa loppukaupat, jolloin viejäyrityksellä ei välttämättä ole suoraa kosketusta asiakkaan kanssa (Selin 2004, 69).

Karhu (2002, 94) mainitsee jälleenmyyjän mahdollisen eksklusiivin- eli yksinoikeuden tuotteen jälleenmyyntiin tietyllä alueella ja tietyillä markkinoilla. Selin (2004, 69) kuitenkin huomauttaa yksinmyyntisopimusten olevan EU:n kilpailulainsäädännön mukaan kiellettyjä. Lainsäädäntöön on kuitenkin tehty helpotuksia pienten yritysten kohdalle eli niin sanotut vähämerkitykselliset kilpailurajoitukset ovat sallittuja. Selin (2004, 69) siis uskoo, että suomalaiselle pk-sektorin yritykselle tämä ei ole kovinkaan merkityksellinen seikka. Hän kuitenkin muistuttaa, että jälleenmyyjään sovelletaan EU:n kilpailulainsäädäntöä, joten on oleellisen tärkeää tutustua sekä EU:n että kohdemaan lainsäädäntöön ennen jälleenmyyntisopimuksen laatimista.

Jälleenmyyntisopimuksissa oleellista sen sisällön lisäksi on EU:n kilpailulainsäädännön huomioiminen. Jälleenmyyntisopimuksissa vallitsee sopimusvapaus, mutta se mahdollistaa vain osapuolten keskinäiset sopimukset lainsäädännön puitteissa (Selin 2004, 82). Selin (2004, 82-88) erittelee kaksikymmentäneljä huomioitavaa seikkaa jälleenmyyntisopimuksen sisällöstä ja yksityiskohdista. Näihin lukeutuvat muun muassa jälleenmyyjän asema, sopimustuotteet ja -alue, markkinointitoimet ja raportointi, kilpailukiello ja salassapitovelvollisuus, varastointi sekä sopimuksen voimassaoloaika. Muita käytännön asioita ovat myös huolto, takuut ja reklamoinnit, osapuolten velvollisuudet, toimitukset sekä hintatiedot. Sopimuksen päättymiseen liittyviä oleellisia asioita ovat sopimuksen irtisanominen ja purkaminen sekä sen päättymiseen liittyvät määräykset, sopimusrikkomukset ja vahingonkorvausvelvollisuus sekä sovellettava laki.

Jälleenmyyntisopimus, kuten yleisesti kaikki sopimukset, tulee tehdä kirjallisesti, muistuttaa Selin (2004, 87). Samoin mahdolliset muutokset ja lisäykset on syytä pitää kirjallisena, jotta tarpeen mukaan näihin voidaan palata. Tämän lisäksi Selin (2004, 89) suosittelee käytettäväksi sopimusasioissa ulkopuolista asiantuntijaa. Hän myös toteaa, että on parempi tehdä yksityiskohtaisesti tarkennettu sopimus, kuin jättää oleellisia asioita sopimatta.

3.3 Välitön vienti

Välittömässä viennissä välitoimijoita ei käytetä, vaan viejäyritys toimittaa tuotteen tai palvelun suoraan kohdemaahan ja kohdemarkkinoiden loppuasiakkaalle. (Viitala & Jylhä 2011, 141). Valtion raja ylitetään siis suoraan viejäyritykseltä asiakkaalle kulkiessa, ilman ylimääräisiä välitoimijoita (kuvio 6).



Kuvio 6: Välitön vienti

Välitön vienti on aiempiin verrattuna yritykselle kallein tapa ja vaatii eniten voimavaroja, mutta onnistuessaan se on tuloksien osalta tehokkain. Selin (2004, 24; 65-66) myös toteaa, että nyt kun välitoimijat ovat jääneet ketjusta pois, tulee viejäyrityksen hoitaa itse myynti, markkinointi sekä asiakastapaamiset. Nyt toimintaa eivät rasita taloudellisesti ylimääräiset välikädet mutta ne korvautuvat muilla kustannuksilla joita ei muissa jakelutievaihtoehdoissa ole. Suurimpina hintarasisitteina Selin (2004, 66) luettelee markkinoinnin, myyntihenkilöstön palkat sekä matkakustannukset.

Kun toimitukset ovat joko määrältään tai arvoltaan hyvin suuria ja viejäyrityksellä on jo muutamia asiakkaita, on välittömän viennin hyödyntäminen perusteltua (Karhu 2002, 110-111). Hän täsmentää, että etenkin korkean teknologian laitteita valmistavat yritykset tavoittelevat usein suoraan loppukäyttäjää. Tällaisten teknisten laitteiden vientiyritysten on käytännöllisintä hyödyntää omia vientimyyjiä, sillä tietotaito ja laitteiden tuntemus ovat välttämättömiä.

Karhu (2002, 110) nostaa myös esille nykyaikaisen myynti- ja markkinointitavan eli verkkokaupat ja internet-tietoverkkojen hyödyntämisen. Niin sanottu sähköinen kaupankäynti ei aina vaadi pitkälle kehiteltyä verkkokauppaa, vaan yksinkertaisemmillaan kaupankäynti on mahdollista sähköpostitse tai hyvin yksinkertaisen verkkosivun pohjalta. Tällöin viejäyritys voi myydä tuotteita suoraan kuluttaja-asiakkaalle kaikkialle maailmaan. Mikäli verkkokauppatoiminta on tarkoitus vakiinnuttaa, silloin Karhu (2002, 110) suosittelee jo markkinoinnillisista syistä monipuolisen kauppapaidan perustamista.

Vaikka välitöntä vientiä pidetään pääasiassa kokeneimmille viejille sopivana vaihtoehtona, tuo Karhu (2002, 111) tähän myös uuden näkökulman. Hänen mukaan välitöntä vientiä voidaan käyttää yrityskohtaisesti harvoissa tapauksissa myös väliaikaisena ratkaisuna, jolloin viejäyritys vasta aloittaa vientitoimintaa ja haluaa saada tietoa tuotteen markkinoinnista kohdemaassa. Näin voidaan toimia esimerkiksi silloin, kun ei haluta tehdä sitovaa yhteistyösopimusta esimerkiksi paikallisen jälleenmyyjän kanssa. On syytä kuitenkin muistaa, että välitön vienti vaatii viejäyritykseltä huomattavia resursseja sekä henkilöstön laajaa osaamista, joten välittömän viennin kautta hankittava markkinatiedon keruu tulee kysymykseen vain harvoille yrityksille. (Karhu 2002, 110-111.)

3.4 Omat yksiköt kohdemaassa

Selinin (2004, 25-26) mukaan oman yksikön perustaminen kohdemaahan tulee ajankohtaiseksi vasta, kun vientimarkkinoilla on toimittu jo jonkin aikaa. Myös Karhu (2002, 253; 261-262) toteaa omien yksiköiden perustamisen kohdemaahan olevan kansainvälisten investointien pisimmälle menevä ja eniten taloudellisia ja toiminnallisia resursseja vaativa kansainvälistymisen muoto, jolloin se tulee usein ajankohtaiseksi vasta kun toiminnan volyymi on tarpeeksi suurta. Myös Selin (2004, 26) peräänkuuluttaa yrityksen volyyymi- ja tuottokynnystä.

Ulkomaisella yksiköllä voidaan tarkoittaa joko myyntikonttoria, omaa valmistus-, kokoonpano- tai huoltoyksikköä, varastoa tai paikallisen yrityksen kanssa perustettua yhteisyritystä (Selin 2004, 26). Hän myös muistuttaa, että kiinteän konttorin perustaminen aiheuttaa aina kiinteitä kustannuksia, jolloin sen perustamiseen tulee olla riittävät perusteet. Tällaisiksi perusteiksi Karhu (2002, 263-264) listaa uuden teknologian tavoittelun, markkinaosuuden valtaamisen sekä kokemuksen hankkimisen kohdemaasta. Näiden lisäksi yksiköiden perustamista puoltaviksi argumenteiksi hän lisää vielä tuotteiden jalostusasteen kohoamisen sekä markkinoinnin vaikeutumisen kohdemarkkina-alueella. Karhu (2002, 264-265) myös erittelee nämä motiivit toiminnallisiin ja taloudellisiin motiiveihin. Aiemmin mainitut perusteet ovat hänen mukaansa osa toiminnallisia motiiveja, joihin lukeutuu myös kaupan rajoituksista vapautuminen, tuotevalikoiman laajentaminen sekä pyrkimys hyödyntää markkinoiden

potentiaalia ja seurata asiakkaita sekä kilpailua. Taloudellisiksi motiiveiksi hän listaa yhteiskunnan luomien houkuttimien ja verosuunnittelun mahdollisuuksien hyödyntämisen, edullisempien tuotantokustannusten mahdollistamisen sekä vastuiden määrän rajoittamisen.

Viejäyrityksen perustaessa oma yksikkö kohdemaahan, helpottaa se markkinointitoimien valvomista paikan päällä sekä markkinoiden tiedonsaantia. Toisaalta yksikön perustaminen on kallista ja vaatii perehtymistä paikalliseen lainsäädäntöön. Muiksi eduiksi Selin (2004, 26) luettelee huollon helpomman järjestämisen sekä nopeamman reagointikyvyn muutoksien varalta. Haitoiksi hän listaa vielä kiinteiden kulujen rasituksen sekä vientiedustajan ammattitaidon ja verkoston mahdollisen menettämisen. Muistutuksena Selin (2004, 26) vielä toteaa, että viejäyrityksen tulee olla varma voimavarojen ja resurssien riittävydestä. Yrityksellä on myös oltava riittävästi tietoa markkinoista ja yhteyksiä kohdemaassa asioiden ja markkinoinnin hoitamiseksi sekä kohdemaan myynnin tulee olla kasvusuuntaista ennen kuin yksikön perustaminen kannattaa.

3.5 Yhteisyritys

Yhteisyritys (*engl. Joint venture*) on yritysmuoto, jossa kaksi tai useampi erillistä toimijaa omistavat yhdessä erillisen yrityksen. Yhteisyrityksessä omistajat ovat tasevertaisia, eli jokaisella toimijalla on yhtä paljon päätäntävaltaa. Yhteisyritys voidaan perustaa joko jatkuvasti tai määräajaksi ja toimijat ohjaavat ja valvovat yhteisyrityksen toimintaa yhdessä. Yhteisyritys perustetaan usein jotakin tiettyä projektia varten, esimerkiksi laivan tai rautateiden rakentaminen. (Joint venture 2006.)

Kansainvälisiä esimerkkejä yhteisyrityksistä ovat muun muassa vuonna 2007 toimintansa aloittanut Nokian ja Siemensin muodostama Nokia Siemens Networks sekä vuonna 2011 Microsoft Corporationin ja General Electricin yhteisvoimin perustettu Caradigm. Näistä edelleen toiminnassa oleva Caradigm on verkkosivustonsa mukaan palkittu väestön terveydenhuollon yritys. Caradigm on omistautunut parantamaan potilaiden hoitoa, edistämään väestön terveyttä ja vähentämään terveydenhuollon kustannuksia (Caradigm 2017).

3.6 Lisensointi ja franchising

Myytäessä jonkin idean tai idean osan oikeudet toiselle toimijalle, puhutaan lisensoinnista (Myyntikanava innovaatiolle [viitattu 22.8.2017]). Franchisingissa taas on kyse pitkäaikaisesta yhteistyötoimintamallista, jossa yritys luovuttaa yrityksensä konseptin käyttöoikeuden erilliselle toimijalle (Perusta franchisingyritys [viitattu 22.8.2017]).

Lisensoinnissa idean omistaja antaa toiselle toimijalle oikeuksia tuotteeseen, yleensä joko tuotteen tai palvelun valmistukseen ja myyntiin. Lisenssisopimuksessa omistusoikeus kuitenkin säilyy tuoteidean lisenssinantajalla, ja lisenssinsaaja maksaa tälle sopimuksenmukaisia maksuja eli rojalteja. Rojalit voivat olla joko prosentuaalinen osuus voitosta tai ennalta määrätty euromääräinen osuus tuotteen myyntihinnasta. (Myyntikanava innovaatiolle [viitattu 22.8.2017].)

Fondia (2017) tarkentaa, että lisenssisopimuksia käytetään immateriaalioikeuksien kaupalliseen hyödyntämiseen ja se voi koskea mitä tahansa immateriaalioikeutta, esimerkiksi patentoitua keksintöä tai tekijänoikeuksin suojattua ohjelmistoa. Myönnettävän käyttöoikeuden laajuus saattaa vaihdella huomattavasti, mutta sopimuksessa yksilöidään tarkasti muun muassa lisensoitava immateriaalioikeus, määritellään vastuut ja käyttöoikeuden rajat sekä lisenssinantajalle maksettavat korvaukset.

Termi johtaa sanasta licensing joka tarkoittaa oikeuttamista tai valtuuttamista. Maailman laajuisesti tunnettu Walt Disney Entertainment käyttää lisensointia yritystoiminnassaan.

Franchisingissa tämän antaja sitoutuu kouluttamaan toimijan, sekä tarjoamaan aktiivisesti tukeaan käytännönasioissa esimerkiksi seuranta- ja suunnittelujärjestelmillä, neuvontatyöllä ja sisäisellä verkostoitumisella. Franchisingantajalla ei kuitenkaan ole pakotetta rahoittaa toimijaa, sen sijaan toiminta on tälle vastikkeellista: toimija maksaa konseptin käyttöoikeudesta, ketjun jäsenyydestä sekä tämän saamista eduista ja palveluista kertaluontoisesti tai jatkuvilla maksuilla. (Perusta franchisingyritys [viitattu 22.8.2017].)

Franchisingissa toimijoita voi olla useampi, jolloin muodostuu franchisingketjuksi kutsuttu yhteistyöverkosto. Ketjun jäsenet toimivat yhteisellä toimintamallilla, yhteisen tuotemerkin alla ja yhdenmukaisella julkiasulla. Esimerkiksi markkinointimateriaali, kuten lehti-ilmoittelu, voi olla valtakunnallista. (Perusta franchisingyritys [viitattu 22.8.2017].)

Termi tulee sanasta franchise, joka tarkoittaa toimilupaa tai edustusta. Tästä johdettuna franchising tarkoittaa toimiluvalla toimimista. Tunnettuja esimerkkejä franchisingyrityksistä ovat muun muassa Subway ja McDonald's.

3.7 Viennin tulevaisuudennäkymät

Kuten jo aiemmin vertailussa kävi ilmi, on viennissä menty kansainvälisellä tasolla valtavasti eteenpäin viimeisten lähes 20 vuoden aikana. Tulevaisuus kuitenkin luo haasteita kehittyvälle kansainväliselle kaupalle. Seuraavassa on pohdittu ajankohtaisia tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa kansainväliseen kauppaan sellaisena kuin se nyt tunnetaan.

Paljon kohua herättänyt Yhdysvaltojen tammikuussa 2017 presidenttikautensa aloittanut Donald Trump, uhkasi jo vaalikampanjansa aikana irrottavansa Yhdysvallat Tyynenmeren vapaakauppasopimus TPP:stä (the Trans Pacific Partnership). Ylen uutiset uutisoi jo marraskuussa 2016, että Trump aikoo aloittaa TPP:stä irtaantumisen jo ensimmäisenä työpäivänään. Tammikuussa 2017 Yle uutisoi uudelleen, että nyt kyseinen määräys on allekirjoitettu, ja täten Yhdysvallat vetäytyy vapaakauppasopimuksesta kokonaan. Samassa todettiin, että Trump saattaa avata myös tässäkin opinnäytetyössä aiemmin käsitellyn NAFTA:n ja vaatia sopimuksen uudelleen käsittelyä. Jo vaalikampanjoinnin aikana käydyissä väittelyissä Trump ilmaisi tyytymättömyytensä NAFTA:an ja kuvailikin sitä ”yhdeksi huonoimmista sopimuksista koskaan” (NBC News, 23.1.2017). The Globe and Mailin mukaan Yhdysvaltojen senaatti on toukokuussa 2017 viimein vahvistanut Trumpin pyynnön liittyen NAFTA:n uudelleenneuvotteluihin. Vaikka Trump uhkasikin jo erottavansa Yhdysvallat NAFTA:sta, tullaan sopimus siitä huolimatta neuvottelemaan uudelleen Meksikon ja Kanadan kanssa. Omien sanojensa mukaan Trump on valmis tekemään ”massiivisia” muutoksia sopimukseen, jotta se palvelisi Yhdysvaltoja paremmin.

Vastaavia muutoksia tapahtuu myös EU:n sisällä, sillä Iso-Britannia äänesti Euroopan unionista eroamisen puolesta 23. kesäkuuta 2016. Myös Brexitin osalta käydään neuvotteluita, ja neuvotteluiden odotetaan kestävän noin kaksi vuotta. Mikäli neuvotteluissa ei päästä yhteisymmärrykseen, odotetaan Iso-Britannian eroavan Euroopan unionista maaliskuussa 2019.

4 VIENTISUUNNITELMAN SISÄLTÖ

Päämäärätietoinen ja suunnitelmallinen toiminta alusta alkaen on avain hyvän vientisuunnitelman laadintaan ja tätä kautta kannattavaan tulokselliseen vientiin, kiteyttää Selin (2004, 99-100). Selin (2004, 100) listaa suunnittelun eduiksi asioiden hoitamisen oikeassa järjestyksessä, riittävien resurssien varaamisen oikea-aikaisesti, selkeän työnjaon toimijoiden kesken sekä kustannusten paremman kurissapidon. Kun vientisuunnitelma on laadittu perusteellisesti tärkeät asiat eivät unohdu, virheiden ja yllätysten todennäköisyys pienenee ja tuloksia on helpompi arvioida (Selin, 2004, 100).

Selin (2004, 100) havainnollistaa, että hyvä vientisuunnitelma noudattaa SMART-mallia, joka tulee sanoista S (specific=yksityiskohtainen), M (measurable=mitattavissa), A (action oriented=toimenpiteisiin perustuva), R (realistic=realistinen) sekä T (timetable=aikataulutettu).

Kun halutaan korostaa asiakasnäkökulmaa ja varmistaa suunnitellun ratkaisun toimivuus, kannattaa Selinin (2004, 100) mukaan käyttää apuna myös SAFE-mallia. Tämän mallin SAFE-kriteerit ovat S (suitable=sopivuus), A (acceptable=hyväksyttävyyttä), F (feasible=toteuttamiskelpoisuus) sekä E (enduring=pysyvyys).

Seuraavassa käsitellään hyvän vientisuunnitelman sisältöä sekä mitkä ovat ne tärkeimmät tekijät, jotka tulee vientisuunnitelmassa ehdottomasti ottaa huomioon.

4.1 Markkinakartoitus

Yrittäjien [viitattu 11.8.2017] sivustolla todetaan, että viennin suunnittelu ja sen toteuttaminen vaativat yksityiskohtaista suunnittelua sekä monien erilaisten asiakokonaisuuksien selvittelyä. Yrityksen on sivuston mukaan otettava huomioon niin yrityksen sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät ja selvitettävä realistisesti niiden kaikki mahdolliset edellytykset. Vientisuunnitelman laajuutta ei ole standardisoitu, vaan se määräytyy aina yksilöllisten tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Suunnitelman laadinta aloitetaan kartoittamalla millaisella tuotteella ja mihin markkinoille halutaan tähdätä. Yleensä se, mikä toimii kotimaan markkinoilla, joudutaan sopeuttamaan

kohdemarkkinoille esimerkiksi kulutustottumusten tai mahdollisten teknisten mää-
räysten takia. Yrityksen mahdollisuudet menestyä on punnittava tarkoin markkinati-
lanteen ja tavoitemarkkinoiden ominaisuuksien mukaan. Yrittäjien [viitattu
11.8.2017] sivustolla esitetään, että kaikki mahdolliset esteet, kuten lainsäädäntö tai
rajoitukset on ehdottomasti otettava huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Lähteessä
myös todetaan, että viennille tarvitaan selkeät tavoitteet ja suunnitelma, jotta yritys
voi saada parhaimman mahdollisen hyödyn irti. Vientisuunnitelma on sivuston mu-
kaan hyvä kirjoittaa auki tarkasti, jotta voidaan varmistaa kaikki mahdolliset tavoit-
teet selkeästi laaditulta paperilta. Suunnitelmasta tulee käydä myös ilmi, ketkä ihmi-
set ovat vastuussa ja mistä työtehtävistä. Sivustolla todetaan, että hyvin yksityis-
kohtainen suunnitelma tekee yrityksen vientisuunnitelmasta vakuuttavan näköisen,
joka voi helpottaa myös rahoituksen saamisessa. (Yrittäjät [viitattu 11.8.2017].)

Myös Yritys-Suomi [viitattu 12.8.2017] toteaa, että vientiä suunniteltaessa tulisi yri-
tyksen kartoittaa kohdemaan toimijat ja toimintatavat, sekä pohtia omia tavoitteitaan
huomioiden saatavilla olevat resurssit sekä tuottavuus. Viennin aloittamiselle on
useampi vaihtoehto ja yrityksen tulisikin peilata omaa liiketoimintaansa näihin, jotta
oikeat ja kannattavat vientimallit ja -menetelmät löytyvät. Tämä valittu vientitapa
myös määrittää miten esimerkiksi markkinointi, myynti ja tavaroiden jakelu tullaan
toteuttamaan. Kyseinen valinta vaikuttaa myös niin ikään vastuiden jakautumiseen
mahdollisten liikekumppaneiden ja muiden toimijoiden välillä. Vientiä aloitettaessa
on hyvä käyttää esimerkiksi jälleenmyyjiä, joilla on sopivia asiakkaita omille venti-
tuotteille, suosittelee Yritys-Suomi [viitattu 12.8.2017]. Tätä vientitapaa voi myöhem-
min myös kehittää tai muuttaa. Kun vienti on lähtenyt käyntiin, voi viejäyritys esimer-
kiksi ottaa jälleenmyynnin kokonaan haltuunsa. (Yritys-Suomi [viitattu: 12.8.2017].)

Yrittäjät [viitattu 11.8.2017] sivustolla todetaan, että viennin aloittaminen ei ole yk-
sinkertainen prosessi, koska ne käytännöt, mitkä toimivat kotimaassa, eivät välttä-
mättä toimi kohdemaassa, ja joskus ulkopuolisen asiantuntijan apu on tarpeen. Tä-
män vuoksi esimerkiksi kulttuurierot täytyy selvittää ennen kuin aloittaa liiketoimin-
nan ulkomailla. Samassa lähteessä painotetaan myös tiedonhankinnan tärkeää roo-
lia, kun yrityksen tulee päättää tarvittavat toimenpiteet, aikataulu, kustannukset ja
vastuuhenkilöt. Pelkästään pakkaukset voidaan joutua uusimaan täysin, sillä monen
maan tuoteturvallisuus on lakisääteinen (Yrittäjät 2014).

Exportplan (2015) sivun mukaan markkinat tulee tutkia läpikotaisin, ennen kuin niille astutaan ja täytyy huomioida tämän hetkinen kysyntä, mutta lisäksi tulee huomioida kysynnän kehitys viime vuosista sekä myös seuraavien 10–15 vuoden arvioitu kysyntä. Mitkä tekijät voivat vaikuttaa kysynnänvaihteluun ja miten sitä voidaan ennakoita. Näin pystytään helpommin toimimaan muutoksien tapahtuessa, kun hiljaisempien myyntihetkien varalta on mietitty suunnitelma. (Exportplan 2015.)

Yritys-Suomi [viitattu 22.8.2017] sivustolla kerrotaan kilpailuympäristöstä sekä markkinaselvityksestä. Sivustolla kehoitetaan hankkimaan paljon tietoa omasta toimialasta, erilaisista toimintavoista, selvittämään tulevaisuuden näkymää sekä myös huomioimaan alueellisen kilpailun ja markkinatilanteen, sillä laaja tiedon kartoitus edesauttaa mahdollisuutta menestyvään liiketoimintaan. Sivusto kertoo, että kilpailuvia tavaroita ja palveluita on kaikki, jotka vastaavat samaan tarpeeseen. Täten tulee huomioida case-tutkimuksen tapauksessa kaikki energian tarjoajat, jos halutaan tutkia kattavasti kaikkea kilpailua. Sivuston mukaan, jos yritys pohtii menestyksen mahdollisuuksia ulkomailla, on sitä pakosta verrattava kilpailijoihin. Yritys-Suomi sivusto [viitattu 28.8.2017] kertoo selvittämään ja tunnistamaan kilpailijat, löytämään omat mahdollisuudet palvella asiakkaita paremmin kuin kilpailijat sekä tuntea myös kilpailijoiden strategiat, heikkoudet sekä vahvuudet.

Markkinoiden selvittäminen on Yritys-Suomen [viitattu 22.8.2017] mukaan kilpailuympäristöä laajempi käsite. Markkinaselvityksessä tarkastetaan toimialaa, alueellisuutta, hintatasoa, ostovoimaa sekä kilpailun avoimuutta. Myös tulevaisuuden näkymät vaikuttavat, jotta voidaan tietää mihin suuntaan toimiala kehittyy. Yrityksen tulee osata arvioida, missä se sijaitsee markkinoilla, joka taas helpottaa tietämään omat kilpailuetunsa. Markkina-analyysi kartoittaa yrityksen menestymismahdollisuuksia, auttaa löytämään potentiaalisia asiakkaita sekä profiloimaan oikeanlaista lähestymistapaa. (Yritys-Suomi [viitattu 22.8.2017].)

4.2 Budjetointi ja tavoitteet

Yrityksen liikevoittoa voi helposti kasvattaa onnistuneella viennillä, mutta sitä ennen on yrittäjän tehtävä tarkat laskelmat budjetista sekä selvitettävä, mistä rahoitus han-

kitaan. Rahoitusmahdollisuuksia on monia erilaisia, esimerkiksi pääomasijoitus, turorahoitus, lainat ja kansainväliseen toimintaa myönnettävät avustukset. (Yrittäjät, [viitattu 11.8.2017].) Rahoitusten tarkka etukäteissuunnittelu on paras työkalu, mitä tulee riskien arvioimiseen. Riskien hallinta on helpompaa, kun riskejä pystytään konkreettisesti mittaamaan. (Finnvera, [viitattu 11.8.2017].)

Budjetointi tulee suunnitella pitkälle aikavälille, koska vientiä aloitettaessa voi kulua vuosia, ennen kuin mahdollinen läpilyönti saavutetaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että voi kulua helposti viisi vuottakin, ennen kuin voidaan tehdä voittoa viennillä ja kyetään kattamaan kustannukset. Viennin aloittamisessa kertyy kuluja matkoista kohdemaahan, erilaisista palkoista, ulkopuolisten asiantuntijoiden selviytyksistä, markkinoinnista, kartoituksista sekä tuotteiden muutoksista esimerkiksi pakkauksissa. Kaikki mahdolliset vakuutukset maksavat myös, joten monenlaisilta kustannuksilta ei voida välttyä. (Yrittäjät, [viitattu 11.8.2017].)

Tavoitteiden asettamisesta Selin (2004, 101) huomauttaa, että on oleellista pitää mielessä niiden realistisuus. Liian vaatimattomat tavoitteet eivät motivoi, kun taas liian korkeat tavoitteet jäävät todennäköisesti saavuttamatta. Hän korostaa, että kustannusten ja toimenpiteiden tulee olla realistisia toiminnan laajuuteen nähden. Vientitoimintaa käynnistettäessä voi yrityksellä usein olla kiire, mutta Selin (2004, 101) toteaa, ettei uudesta toiminnasta saada nopeita tuloksia. Siispä hän kannustaa realistiseen aikataulujen suunnittelemiseen, jotta virheiltä ja ei-toivotuilta yllätyksiltä välttyttäisiin. Tässä auttaa myös vientisuunnitelman paloittelu vaiheisiin, jolloin eteneminen tapahtuu systemaattisesti vaiheittain ja uusien asioiden omaksuminen tapahtuu oikeassa järjestyksessä.

”Mitä selkeämmät tavoitteet, sitä helpompaa on tuloksien arviointi.” toteaa Selin (2004, 101-102). Konkreettisesti tämä tarkoittaa tavoitteiden asettamista selkein yksiköin kuten valuutassa tai uusien kontaktien ja kauppojen lukumäärässä. Näiden lisäksi tavoite voi olla esimerkiksi jälleenmyyjäverkoston luominen, jolloin valinta voidaan tehdä vasta kun tietty määrä sopivia ehdokkaita on tavoitettu. (Selin 2004, 101-102.)

Kun tavoitteet on asetettu, tulee myös kartoittaa toimenpiteet joilla näihin tavoitteisiin päästään. Tämän Selin (2004, 101) kiteyttää toteamalla, että siirrytään mitä-

kysymyksestä miten-kysymykseen. Hän suosittelee vientihankkeen paloittelua pienempiin osiin ja jokaista osaa kohden oman toimenpideluettelon laatimista. Näin tavoitteiden tavoittelu saa keinon, joka on mitattavissa ja seurattavissa. Selin (2004,101) vielä muistuttaa, että jokaisen toimenpideluettelon tehtävän tulee tukea tavoitteita ja viedä lähemmäs näiden saavuttamista.

4.3 Markkinointi

Markkinointisuunnitelma kansainvälisille markkinoille on toimintasuunnitelma, joka käsittää markkinointitavat sekä tavoitteet, kuten myös aikataulun (Root 1994, 19; 171). Markkinointisuunnitelma sisältää myös kohdemaan analyysin, kuvauksen markkinaympäristöstä, kilpailukyvyn kartoittamisen, taloudellisen analyysin sekä tavan, jolla näitä valvotaan ja ohjataan. Root tarkoittaa, että markkinointisuunnitelmassa tulee ottaa huomioon muun muassa tuote tai tuotteet, hinnoittelu, vienti- ja myyntikanavat, logistiikka sekä myynnin edistämistoimet.

TIEKE (2003) huomauttaa, että markkinointikanavia tulisi hyödyntää mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti, jotta tuote saavuttaa kohdemaan kuluttajat ja herättää mahdollisten asiakkaiden mielenkiinnon. Tyypillisiä markkinointikanavia ovat muun muassa radio- ja televisiomainonta, joukkotiedotusvälineet kuten lehdet ja sosiaalinen media sekä www-palvelut. Yritys voi tehostaa markkinointiaan olemalla näkyvillä myös muilla www-sivuilla kuin omillaan. Esimerkiksi yhteistyökumppaneiden verkkosivujen kautta yritys saa lisänäkyvyyttä sekä on saavutettavissa useampien kuluttajien toimesta. Kansainvälistä kauppaa tavoitellessa on myös tärkeää, että yrityksen omat verkkosivut ovat saatavilla useammalla kielellä. Nykymaailmassa englannin kieltä pidetään niin sanottuna yleisenä liiketoimintakielenä, mutta vielä lähemmäksi asiakaskuntaa pääsee, mikäli verkkosivut ovat saatavilla myös kohdemaan omalla äidinkielellä. Näiden lisäksi esimerkiksi messuille tai muihin alan kattojärjestöjen tapahtumiin osallistuminen tuo näkyvyyttä yritykselle ja sen tuotteille, ja tällöin yritys pääsee myös suoraan kontaktiin kuluttajien ja mahdollisten asiakkaiden kanssa. Tämä luo mahdollisuuden suoraan kauppaan sekä välittömään asiakaspalautteeseen, jotka niin ikään auttavat kehittämään liiketoimintaa.

Yrittäjät [viitattu 11.8.2017] sivulla painotetaan, että merkittävä valinta vientiä suunnitellessa on asiakaskohderyhmä, koska on tärkeää osata kohdentaa myynti oikeille ihmisille ja päättää myydäänkö tuote itse vai käytetäänkö kohdemaassa myyntiedustajaa. Sivuston mukaan vientiprosessissa tulee miettiä, miten löydetään sopiva edustaja yrityksen tarpeisiin vai tekeekö yritys mahdollisesti yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Sivusto painottaa markkinoinnin tärkeää asemaa ja siihen on selvitettävä oikeat kanavat, välineet ja toimenpiteet. Sivusto kertoo, että asiakkaiden tehokas tavoittaminen on äärimmäisen tärkeää, mutta on myös huomioitava kustannukset, joita tarvitaan menekinedistämiseen. Sivuston mukaan hyvällä markkinoinnilla voidaan tehostaa menekkiä varsinkin, kun aloitetaan vientiä ja omia kilpailuita kannattaa aina korostaa ja ne tulee miettiä tarkoin jo ennen viennin aloittamista. Markkinointikanavina voidaan käyttää sosiaalista mediaa, puhelinmarkkinointia tai vaikka alan kansainvälisiä messuja, kunhan se on kohdennettu oikealle kuluttajaryhmälle ja markkinointi varmasti menee perille, eikä siihen tuhleta turhaan resursseja. (Yrittäjät [viitattu 11.8.2017]).

Erittäin oleellista markkinoinnissa on tiedostaa omat myyntivalitit ja tuoda ne asiakkaalle selkeästi esille myyntiargumenteissa. Tuotekohtaisesti on punnittava kannattaako tuotetta markkinoida hinta, vai asiakkaan saamat hyödyt edellä. Tähän kiinnitetään enemmän huomiota varsinaisessa myyntitilanteessa, mutta tämä vaikuttaa strategiaan sekä kuluttajien lähestymistapaan myös jo markkinointivaiheessa. Root (1994, 18-19) huomauttaa, että vientitavalla pyritään pääsemään sisälle kohdemaan, kun taas markkinoinnilla tavoitellaan kohdemaan kuluttajia ja mahdollista asiakaskuntaa.

Exportplan (2015) sivulla kerrotaan, että asiakastutkimuksia on hyvä tehdä tarkoin ennen vientiä. Onko tuote varmasti sellainen, että asiakas arvostaa sitä, vaikkei se olisi kotimainen. Teollisuudessa voi olla helpompaa menestyä laadukkaalla tuotteella, vaikkei se olisikaan kotimaassa valmistettu, toisin kuin esimerkiksi ruokateollisuudessa, jossa arvostetaan paikallista tuotantoa. Exportplanin (2015) painottaa, että yritysten tulee selvittää, mitä yrityksen omat asiakkaat arvostavat, ja pitävät ostokriteereinään, koska tieto helpottaa tuotteen kehitysprosessia sekä myös markkinoinnin oikeanlaista kohdistamista.

Rootin (1994, 171-172) mukaan kansainvälistä markkinointisuunnitelmaa suunniteltaessa tulisi yritystä ohjata kansainvälinen markkinointikonsepti. Kyseinen konsepti on filosofia, jonka mukaan yrityksen pitkän aikavälin kannattavuus ja lopullinen selviytyminen maailmanmarkkinoilla riippuvat sen kyvystä tarjota asiakkaille jatkuvasti hyötyjä kilpailukykyiseen hintaan. Toimiakseen tämän konseptin mukaan tulee yrityksen selvittää mitä kohdemaan asiakkaat haluavat, pyrkiä toteuttamaan nämä toiveet muokkaamalla vanhoja tai kehittämällä täysin uusia tuotteita. Root (1994, 171-172) muistuttaa, että yrityksen tulee myös yrittää muotoilla muita markkinointitapoja, jotka tyydyttävät kohdemaan asiakkaiden toiveet sekä selvittää tuotteiden ja markkinointipolitiikan mukauttamiskustannukset tietyille kohdemarkkinoille. Näin varmistetaan, että kyseiset menetelmät ovat kustannustehokkaita. Tämän kansainvälisen markkinointikonseptin soveltaminen edellyttää, että yritys on valmis tekemään kompromisseja kuluttajien hyötyjen ja sopeuttamiskustannusten välillä. Root (1994, 171-172) vakuuttaa, että tähän panostaminen stimuloi maailmanmarkkinoille suuntautumista ja tätä filosofiaa noudattavat yritykset kehittävätkin todennäköisemmin kustannustehokkaampia markkinointisuunnitelmia.

4.4 Kulttuurierot

Kulttuurierot voivat aiheuttaa vakavia vahinkoja yritystoiminnalle, siksi on tärkeää, että vientiä suunnitellessa tutkitaan myös kohdemaan kulttuuria. Pelkästään Euroopan alueella voi olla suuria eroavaisuuksia maiden välillä ja kulttuurierot voivat olla todella merkittäviä, jos verrataan eri maanosiin. On tärkeää kunnioittaa eroavaisuuksia ja oppia ymmärtämään asiakkaita niiden avulla. (FESH 2016.)

FESH:n (2016) sivuilla kerrotaan, että on tärkeää huomioida eri maiden kansalliset vapaapäivät, jolloin liiketoimintaa ei pystytä harjoittamaan. Monissa maissa on tapana luoda luottamussuhde ennen liiketoimintaa, joten sen luomiseksi voi joutua käyttämään aikaa. Sivustolla huomautetaan myös, että monilla voi olla vieläkin käsitys, että taloudelliset tekijät hallitsevat liiketoimintaa, vaikka tärkeämpää on huomioida asiakas yksilönä, joka haluaa myös palvelua ja rahoilleen vastinetta. Hinnalla on vaikeaa kilpailla, koska erot eivät välttämättä ole suuria. Myyntiprosessi on kuitenkin asia, mihin yritys voi panostaa. (FESH 2016.)

4.5 Tuotteen hinnoittelu

Hinnoittelu on haasteellista vientituotteiden suhteen, koska siihen tulee huomioida viennistä johtuvat kustannukset, mutta sen täytyy silti olla kilpailukykyinen (Yrittäjät [viitattu 11.8.2017]). Tämän lisäksi Selin (2004, 162) huomauttaa, että yllättäviä piilokustannuksia saattaa ilmestyä etenkin viennin alkuvaiheessa, kun markkinoita ei vielä tunneta riittävästi eikä kustannuksista ole vielä selkeää kuvaa. Yrittäjät [viitattu 11.8.2017] yksinkertaistavat, että voidaan laskea omakustannushinta, johon lisätään kustannukset jotka koostuvat viennistä aiheutuvista eristä. Tähän päälle lisätään vielä markkinointi- sekä rahoituskustannukset ja päätetään tavoiteltu liikevoitto. Hinnoittelu ei ole yksinkertaista, koska hinta voi nousta helposti suureksi paikallisiin yrityksiin verrattuna, toisaalta Selinin (2004, 162) mukaan hinta kuvaa myös tuotteen arvoa ja luo mielikuvia. Tämän vuoksi on äärettömän tärkeää kilpailuttaa kaikki sidosryhmät ja pohtia, mikä on omalle yritykselle kannattavin tapa lähteä viemään tuotteitaan ulkomaille. Joskus muiden yritysten kanssa tehty yhteistyö voi olla kannattavaa. (Yrittäjät, [viitattu 11.8.2017]).

Exportplan (2015) suosittelee hyväksi taktiikaksi hintaan voittomarginaalin lisäksi myös neuvotteluvaran jättämisen. Kun puhutaan isoista kalliista hankinnoista, on asiakkailta helposti tapana neuvotella halvempaa hintaa. Jos tuotteeseen on laskettu jo valmiiksi neuvotteluvara, voidaan näin ollen antaa asiakkaalle onnistunut kauppa ilman, että se vaikuttaa toivottuun liikevoittoon (Exportplan 2015). Samaa huomauttaa Selin (2004, 163), joka ehdottaa hinnoittelun lähtökohdiksi kahta hintaa: alarajana valmistuskustannukset ja ylärajana asiakkaan maksama hinta. Näiden välinen suuruus riippuu muun muassa tuotteesta ja tätä kutsutaankin hintajoustoksi.

Vientihinnoittelustrategiaan vaikuttaa markkinoiden kilpailutilanne, vientituote, kohdema ja sekä yrityksen tai tuotemerkin tunnettuus kohdemarkkinoilla (Selin 2004, 163). Tällä strategialla tavoitellaan toivottuja myyntimääriä sekä oikeaa hintatasoa. Hinnoittelupolitiikalla taas tarkoitetaan päätöksiä, jotka vaikuttavat lopullisen hinnan muodostumiseen, määrittelee Selin (2004, 164). Tähän määritelmään sisältyy muun muassa se, miten hinta esitellään asiakkaalle. Näitä keinoja ovat muun muassa kokonaishintana, perushintana lisäyksillä tai pilkottuna hintana. Myös esimerkiksi alennukset ja maksuehdot kuuluvat osaksi hinnoittelupolitiikkaa.

Selinin (2004, 165-166) listaaman luettelon mukaan tuotteen vientihintaan tulee laskea vähintään seuraavat kulut: henkilökuntakustannukset, pakkaus, kuljetus, vakuutus, mahdollisten jakeluportaiden palkkiot, hyväksynnit, tuotesopeutus sekä mahdolliset valuuttariskit. Myynnin tapahtuessa EU-alueella sovelletaan yhtenäistä arvolisäverojärjestelmää eli pääsääntöisesti tavaroiden ja palveluiden myynti on verollista (Selin 2004, 165; 169). Tämän lisäksi tavaroiden myynnissä käytetään määräaaperiaatteita joka tarkoittaa, että myynti EU-maiden kesken on verotonta, mikäli ostaja on ALV-rekisteröity kohdemaassa, eli arvonlisäverovelvollinen.

4.6 Sopimukset

Selin (2004, 174) kiteyttää, että sopimus on kaksipuolinen oikeustoimi ja se sitoo molempia osapuolia tasavertaisesti. Puutteellisesti tehty sopimus heikentää osapuolien asemaa ongelmatilanteissa eikä sopimuksesta pääse yksipuolisesti eroon.

Erinäisiä sopimuksia ja asiakirjoja vaaditaan muun muassa viranomaisten valvontaan sekä tullausta, rahoitusta, vakuutuksia ja maksuliikennettä varten, listaa Selin (2004, 203). Selin (2004, 203-204) myös varoittaa, että asiakirjoista syntyvät kustannukset ovat melkoiset, sillä alkuperäisiä asiakirjoja lasketaan olevan lähes sata jokaista vientitapahtumaa kohden. Samassa hän kuitenkin kehottaa tarkistamaan kulloinkin sovellettavat sopimukset ja menettelyt, sillä alkuperäissäännöt muuttuvat säännöllisin väliajoin.

Myös Yrittäjät [viitattu 29.8.2017] listaavat huomioitavaksi erilaiset sopimukset, riippuen siitä minkälaisia sopimuksia tarvitaan. Tällaisia voi olla esimerkiksi edustus-, kuljetus- sekä huolintasopimukset. Jälleenmyyjäsopimusta käsiteltiin tarkemmin kappaleessa 2.2.1. Sopimukset tulee laatia tarkasti ja huolehtia niiden kilpailuttamisesta, jotta viennistä saadaan entistä kannattavampaa. Sivustolla kerrotaan, että myös vakuutuksille on tarvetta ja siksi tuleekin kartoittaa, minkälaisia vakuutuksia tulee ottaa. Sivustolla todetaan, että tuote- ja kuljetusvakuutukset sekä oman henkilöstön vakuuttaminen ovat ehdottomia.

Yrittäjät logistiikka (2014) sivulla todetaan tuotevastuu- ja kuljetusvastuuvakuutukset tärkeimmiksi. Aluekohtaiset erot luovat suuria riskejä ja vaikuttavat vastuuvakuutuksen hintaa, kun taas tavaroita koskevan kuljetusvakuutuksen tarvitsee kaupanteossa se osapuoli, jolla on vastuu tavarasta kuljetuksen aikana. Ehdot on sovittavat tarkasti kauppasopimukseen, koska esimerkiksi rahdinkuljettajalla on vain rajallinen vastuu (Yrittäjät logistiikka 2014). Vakuutusehtoihin on myös merkittävä tarkasti toimintaohjeet tavaraa vastaanottaessa sekä vahingontapahduttua. Yrittäjät logistiikka (2014) sivulla todetaan, että vakuutuskirja tulee olla vastaanottajalla ennen tavarantoimituksen saapumista ja vakuutuksen voi ottaa kertaluontoisena tai pitkäaikaisen sopimuksen kautta.

Yrittäjien (2014) mukaan sopimusehtoja laadittaessa voidaan käyttää yleisiä kauppasopimuksia pohjana, mutta ne harvoin käyvät sellaisenaan ilman räätälöintiä. Tärkeintä on kuitenkin selvittää, mitä jokainen sopimusehto tarkoittaa yrityksen kannalta. Jokainen erityispiirre sekä yksilölliset yksityiskohdat on huomioitava kauppaa tehdessä. (Yrittäjät 2014.)

Yritys solmii sopimuksia kauppaa tehdessä ulkomaille, tällaisia on toimitus-, lisenssi-, agentti- ja palvelusopimukset. Muita sopimuksia ovat mm. tull- ja vapaa-kauppa-, vero-, liikenne-, kuljetus- ja teollisoikeudelliset sopimukset sekä riitojen ratkaisua ja tunnustamista koskevat sopimukset. Yrittäjien (2014) mukaan sopimukset eroavat kotimaankaupan omista juridisilla eroavaisuuksilla. Lainsäädäntö voi poiketa eri maissa, jolloin riitatilanteissa voi olla haastavaa löytää sopuratkaisu. Pelkästään sopimusrikkeet eivät välttämättä aiheuta riitatilanteita, vaan niitä voi syntyä myös kulttuuri-, oikeuskulttuuri- tai kielieroista. Myös kuljetusmatkat voivat aiheuttaa erilaisia tilanteita, kuten viivästyksiä tai tuotteen hajoamisia. (Yrittäjät 2014.)

Yrittäjät (2014) sivulla kerrotaan, että maiden välinen kauppa on vähän säänneltyä ja sen tarkoituksena on antaa vapaus luoda omat sopimukset ja niiden ehdot. EU:n alueella on kuitenkin myös lainsäädäntöön liittyen pakottavia säädöksiä, joita tulee noudattaa, eikä niitä voida sopia toisin. (Yrittäjät 2014.)

Yrittäjät (2014) sivustolla huomautetaan suullisen sopimuksen ongelmista. Vaikka laillisesti se on yhtä pätevä kirjallisen sopimuksen kanssa, on riitatilanteissa vaikeaa

todistaa eriäviä näkemyksiä. Tämän takia ulkomaankauppaa tehdessä, suosittelee Yrittäjät (2014), että vähintään tarjous ja sen hyväksyntä tehtäisiin kirjallisena.

4.7 Vaadittavat resurssit

Selinin (2004, 15-19) mukaan ennen viennin käynnistämistä tulee yrityksen arvioida omat käytettävissä olevat resurssit. Yrityksen tulee ottaa huomioon muun muassa henkilöstörakenne, vaadittava kielitaito sekä kulttuuri- ja markkinatuntemus. Aiemmin mainitut vientitavat ja vientitavan valinta vaikuttavat myös resursseihin. Esimerkiksi paikallista vientiagenttia tai jälleenmyyjää hyödynnettäessä ei yrityksellä itsellään tarvitse olla yhtä suurta tuntemusta kielitaidosta sekä kohdemaan markkina-kulttuurista, kuin taas suorassa asiakaskontaktissa. Vientitavan valinta parhaimmillaan myös lisää resursseja, mikäli yhteistyökumppaneiden luoma lisä lasketaan yrityksen resursseihin mukaan. Kuten aiemmin jo todettiin, tämä riskien ja panostusten jakaminen useamman tahon kesken mahdollistaa resurssien moninkertaistumisen.

Vaihe, mitä ei välttämättä pidä niin tärkeänä, mutta on osana yrityksen menestystä, on henkilöstörakenne. Se tulee ottaa huomioon jo viennin suunnitteluvaiheessa, ja on välttämätön vientiä aloitettaessa. Ei riitä vain, että vientiä hoidetaan yrityksessä toisella kädellä, vaan vientiin on selvästi päätettävä niin kotimaassa kuin kohdemaassa vastuuhenkilöt. (Yrittäjät [viitattu 11.8.2017].) Tärkeään rooliin nousee Selininkin (2004, 102) mukaan hankkeen vastuuhenkilöt, jotka on nimetty kullekin osakokonaisuudelle vastaamaan kunkin kokonaisuuden toteutuksesta. Hän ennakoii, että mikäli vastuuhenkilöitä ei nimetä, työstävät kaikki samaa hanketta tai päinvastoin kukaan ei tee mitään.

Henkilöstörakenteellisia seikkoja omat muun muassa esimiehet ja heidän maantieteellinen sijaintinsa, sekä tietysti esimerkiksi myyntitiimin sijainti. Mikäli yritys avaa erillisen toimipisteen kohdemaahan, tulee täällä toimia kielitaitoisia myyjiä sekä esimies, joka pitää huolen yrityksen sisäisestä viestinnästä yrityksen johdolle kotimaassa. Sisäinen viestintä nousee tässä erittäin tärkeäksi tekijäksi. Kotimaan yritys ja sen johto eivät välttämättä ole täysin tietoisia kohdemaan kulttuurista, arvoista ja tavoista, jolloin informaation on kuljettava esteettömästi kotimaan ja kohdemaan vä-

lillä, jotta markkinointi ja myynti onnistuisivat mahdollisimman mutkattomasti ja tuotavasti. Nyky-yhteiskunnassa internetin mahdollistamana ei ole lainkaan harvinaista, että kohdemaan myyjien esimies toimii kotimaasta käsin, mutta tähän sisältyy suuria riskejä nimenomaan sisäisen viestinnän sekä käytännön toimien osalta. (Karhu 2002, 25; Selin 2004, 15-21.)

Lisäresursseja saatetaan tarvita myös muun muassa lailliseen neuvonantoon, sillä maiden tuonti- ja vientivaatimukset saattavat erota toisistaan. Tähän liittyy myös esimerkiksi arvonlisäverolainsäädännön tunteminen kohdemaassa, jotta vältetään arvonlisäveroseuraamuksilta. Varmistaakseen maksun ja tuotteen perille menon, tulee kaikkien tuotteeseen ja liiketoimintaan liittyvien asiakirjojen olla asianmukaisesti hoidettu. (Yrittäjät Oy 2014.) Viennin pysyessä EU:n sisällä, on kaupankäyntiä helpotettu omalla lainsäädännöllä, joka koskee kaikkia talousaluesopimukseen kuuluvia maita tasapuolisesti. Tarkemmin EU:n sisäisestä kaupankäynnistä ja säädöksistä kappaleessa 3.

4.8 Käytännön toimenpiteet

Yrittäjien [viitattu 11.8.2017] mukaan prosessin todella tärkeänä seikkana on käytännön toimenpiteet. Nämä toimenpiteet näkyvät asiakkaalle palvelunlaatuna, ja sitten ovat sivuston mukaan äärettömän tärkeitä, jotta kaikki pelaa mahdollisimman saumattomasti. Kaikki tarvittavat asiakirjat tulee olla kunnossa sekä tuotteen pakkaamis- sekä kuljetusjärjestelyt on hoidettava laadukkaasti. Kaikki keskinäiset sopimukset eri yritysten kanssa, esimerkiksi logistiikan suhteen, tulee olla kunnossa, jotta mahdolliset virheet saadaan minimoitua. (Yrittäjät, [viitattu 11.8.2017].)

Yrittäjät [viitattu 11.8.2017] huomautetaan, että toimitusketju tuotteen valmistamisesta asiakkaan käyttöön voi olla pitkä prosessi. Sivustolla kerrotaan myös, että asiakkaan toiveiden täyttäminen on välttämätöntä, ja jotta yhteistyötä pystytään jatkamaan asiakkaan kanssa, on nähtävä vaivaa laadukkaan palvelun muodostamiseen.

Yrittäjät logistiikka (2014) kertoo sivuillaan, että logistiseen ketjuun sisältyy paljon muutakin kuin kuljetusjärjestelyt. Yli 10% liikevaihdosta on arvioitu menevän logistiisiin kustannuksiin, joita ovat mm. Pakkaus, varastointi, hallinto ja pääoma. Kuljetusetäisyyksistä johtuen suomalaisten vientituotteiden logistiikkakulut ovat suhteellisen korkeat. Yrittäjät logistiikan (2014) mukaan kuljetus on iso ja merkittävä osa kansainvälisessä kaupassa, ja onkin tärkeää, että pystytään ennustamaan tavaransaapumisaikataulu. Logistinen suunnittelu on tärkeää, jotta kaikki toimii suunnitellusti ja riskit pienenevät. Kuljetuksissa voi yritys viedä joko itse tai käyttää ulkopuolista toimitsijaa, mikä yritykselle tuntuu parhaimmalta ja kannattavammalta. (Yrittäjät logistiikka 2014).

Logistiikan maailman [viitattu 31.8.2017] sivustolla kerrotaan, että toimitusketjua pystytään pitämään paremmin hallinnassa toimivan logistiikkastrategian avulla, johon linjataan pitkän aikavälin toimintasuunnitelma. Lähteen mukaan strategia helpottaa toiminnan valvontaa sekä ohjausta. Yritystoiminnassa tärkeintä on toimia kustannustehokkaasti, joten kokonaisvaltaisella suunnittelulla voidaan pyrkiä vähentämään turhia vaiheita tuotteen toimintaketjusta. (Logistiikan maailma [viitattu 31.8.2017]).

4.9 Viennin jatkuvuus ja tuotteen sopeuttaminen uudelle markkina-alueelle

Vaikka vientiä voitaisiin aluksi saada kysynnän vuoksi paljon, on tärkeää, että sille myös taataan jatkuvuutta. Yritys-Suomi jatkokehittämisen [viitattu 28.8.2017] mukaan täytyy yrityksen pysyä koko ajan kehityksessä mukana, jotta markkina-aseman saa pidettyä. Sivuston mukaan on tärkeää ymmärtää, että kilpailijat kehittävät omia tuotteitaan koko ajan, ja jollain voi syntyä uusi innovaatio, joka voi tehdä omasta tuotteesta jopa tarpeettoman. Sivustolla huomautetaan myös asiakkaiden aaltoilevasta ostokäyttäytymisestä, johon vaikuttavat erilaiset muotitrendit tai toimintatapojen muutokset. Sivusto kertoo tuotteen kehityksen tärkeyden asiakaslähtöisesti ja kaukonäköisesti. On hyvä muistaa, että joskus tuotteista täytyy luopua kehitystä ylläpitäessä. Sivuston mukaan tärkeä mittari, jonka avulla voidaan reagoida tuotekehitykseen, on asiakaspalaute. Jos useasti nousee sama palaute esille, voidaan siitä päätellä, että on tarvetta muuttaa tuotteessa tai palvelussa jotakin, että

voidaan parantaa toimintaa. Sivusto täsmentää, että on hyvä tehdä riittävän useasti laajoja asiakastyytyväisyys kyselyitä, jotta voidaan kartoittaa kuluttajien tuotetytyväisyyttä sekä ostokäyttäytymistä.

Yritys-Suomi jatkokehitys [viitattu 28.8.2017] painottaa uusien potentiaalisten asiakkaiden jatkuvan etsimisen tärkeyden. Kuitenkin on tärkeää muistaa, kuinka paljon yrityksen tuote kykenee löytämään uusia asiakkaita. Tuotteen ulkoasu tai ominaisuudet eivät välttämättä houkuttele kuin tietyn asiakasryhmän, jolloin tuotetta voi joutua muokkaamaan, jotta uudet asiakkaat omaksuisi tuotteen itselleen paremmin. (Yritys-Suomi jatkokehitys [viitattu 28.8.2017]).

Yritys-Suomi jatkokehitys sivustolla [viitattu 28.8.2017] kerrotaan myös uuden markkina-alueen tavoittelemisesta. Sivustolla sanotaan, että tuote aloittaa aina uuden elinkaarensa uudessa kilpailutilanteessa, varsinkin jos alueella on uusi kieli ja kulttuuri. Vieras ympäristö vaatii aina oman huomioimisen, mistä kerrottiin jo aikaisemmassa kappaleessa 4.3. Tuote tulee sopeuttaa kilpailuympäristöön, jotta mahdollisimman monilta väärinymmärryksiltä voitaisiin välttyä. Pakkauksen ulkomuoto, tuotteen markkinointi ja värimaailma tai jopa nimi suositellaan sivustolla vaihtamaan kohdemaahan sopivaksi, koska sillä voidaan parantaa tuotteen kilpailukykyä.

Jatkokehitystä ja tuotteen sopeuttamista uusille markkinoille voidaan helpottaa Yritys-Suomi jatkokehityksen [viitattu 28.8.2017] mukaan luomalla tuoteperheitä. Näin, kun luodaan uusi tuote uusille markkina-alueille, se voidaan helposti sivuston mukaani erottaa kotimaan tuotteesta mieltäen se silti samaan tuotteeseen. Tuoteperheellä saadaan luotua toisiaan täydentävien tuotteiden summa, jolla voidaan saavuttaa parempi kokonaisuus kuin yksilötuotteiden avulla.

Asia mitä Yritys-Suomi jatkokehitys [viitattu 22.8.2017] sivustolla kerrotaan, on menestykseen tarvittavat avainkysymykset. Uusille markkinoille ja varsinkin ulkomaille viettäessä kaikki tässä luvussa käydyt asiat tulee ottaa tarkan harkinnan alle. Hinoittelu, markkinointi, budjetointi, brändi ja tuote itsessään vaativat kokonaistarkastelun, jotta voidaan saada paras mahdollinen tuotekehitys ja tuotteen sopeuttaminen paikallisilla markkinoilla. Tärkeintä on luoda vahva tuote, suunnitella tarkasti ja mukautua koko ajan markkinoiden mukaan. Niin mahdollistetaan markkina-asema

ja pystytään ohjaamaan kehitystyötä suunnitellusti. (Yritys-Suomi jatkokehitys [viitattu 28.8.2017].

Kun tuote on saatu hyvin uusille markkinoille, seuraava askel on kehittää toimiva kunnossapito- ja huoltopalvelu. Palveluliiketoiminta on todella tärkeää, koska sillä voidaan saavuttaa merkittävä osa liikevaihdosta. Hyvä palveluliiketoiminta on myös asiakaspalvelua ja kokonaisvaltaisen palvelun tarjoamista asiakkaalle. Monet yritykset myös ulkoistavat huoltopalvelut, mutta se vaatii suurta luottamusta yhteistyökumppania kohtaan, koska huono palvelu heijastuu suoraan tuotteen tarjoajaan, joka voi luoda huonoa mainetta. Monissa huoltoon vaativissa tuotteissa on nykyään mukana älykkäitä osia, jotka vaativat erikoisosaamista. Tulevaisuudessa voidaankin yhä enemmän huoltaa langattomasti, kun digitalisaatio kehittyy vielä enemmän. (Promaintlehti 2016.)

Tuotteen vienti ei siis lopu siihen, kun asiakas on vastaanottanut tavarat, vaan yritys jatkaa vielä palveluntarjoamista esimerkiksi erilaisina huoltopalveluina. Hyvällä palvelulla voidaan saavuttaa, että asiakas haluaa ostaa yritykseltä lisää tuotteita tulevaisuudessa. Kun vientisuunnitelma on tarkasti suunniteltu, voi siirtyä miettimään jatkomarkkinointia ja tuotteen kehittämistä tarkemmin. Jatkuva kehitys yrityksessä kertoo yrityksen halusta menestyä ja löytää koko ajan tehokkaampia tapoja yritystoiminnan pyörittämiseen. Kehityksen tärkeä kulmakivi on tasapainotella jokaisen osa-alueen kanssa, oli se tuote, palvelu, verkostot tai esimerkiksi tuotanto. Kehittyvä yritys pitää asiakkaiden mielenkiinnon yllä yritystä kohtaan myös tulevaisuudessa. (Kuntalive 2016.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen kulku.

Tutkimustyö aloitettiin keskustelemalla toimeksiantajan kanssa tiedustellen, millaisia toiveita ja odotuksia SLPT Oy:llä on. Tuolloin toimeksiantaja ilmoitti yrityksen käyttävän jälleenmyyjiä kaikessa viennissä. SLPT Oy:n toimitusjohtaja Timo Raiskinmäki myös ilmaisi kiinnostuksensa Ruotsia, Viroa sekä Latviaa kohtaan uusina vientimainina. Laaditun vientisuunnitelman toivotaan toimivan teoriapohjana, jonka myötä toimeksiantajan on helpompi kehittää vientiä ja saavuttaa vakaampi asema alansa viejänä.

Opinnäytetyön laatijoista toinen suoritti lähes kolmen kuukauden harjoittelunsa toimeksiantajan palveluksessa kesällä 2016. Työtehtäviin kuului muun muassa asiakkaiden kontaktointi kotimaassa sekä kansainvälisen markkina-alueen kartoitus. Työsuhteen aikana hän suoritti myös aluemyyntipäälliköiden kesälomasijaisuuden, joka mahdollisti suoran yhteydenpidon jälleenmyyjiin ympäri Suomen. Harjoittelun aikana on tehty havainnointitutkimusta, ja työssä on tuotu esille tänä aikana havaittuja seikkoja sekä hyödynnetty asiakaskontaktien myötä saatua palautetta.

Teoriaosuus aloitettiin käsittelemällä, millainen on hyvä vientisuunnitelma sekä mitä se sisältää. Vientiaihetta lähdettiin työstämään pyramidimallin tapaan, aloittaen laajasta osa-alueesta kaventaen sitä kohti toimeksiantajan vientisuunnitelmaa. Käsitely aloitettiin tutkimalla vientiä maailmanlaajuisesti käsitellen myös eri talousalueet ja niiden perustamisen syyt. Työssä haluttiin myös havainnollistaa talousaluesopimusten merkitys, jonka vuoksi tehtiin vertailu kansainvälisen kaupan yleistymisestä vuosien 2000 ja 2015 aikana. Operaatiomuotojen esittelyssä otettiin erikseen esille jälleenmyyjä vientikanavana, sillä tämä on toimeksiantajan puolesta hyödyllinen. Tästä aihe kavennettiin maantieteellisesti Eurooppaan, sillä EU:n ja ETA:n sisällä on paljon säädöksiä, jotka ovat oleellisia toimeksiantajan vientiä ajatellen. Tämän jälkeen aloitettiin toimeksiantajan yrityskohtainen vientisuunnitelman laatiminen ja tutkittiin Raiskinmäen nimeämien kohdemaiden potentiaalia.

SLPT Oy:lle suunnatun vientisuunnitelman tutkimuksissa otettiin huomioon muun muassa kohdemaiden kilpailutilanne ja merkittävimmät kilpailijat, maantieteellinen

sijainti ja logistiset ratkaisut, valuutta ja kielitaito näkökulmat sekä markkinointi. Näiden lisäksi tehtiin lyhyt katsaus EU:n energiapolitiikkaan ja sen tavoitteisiin. Tässä osiossa tehtiin dokumenttianalyysiä ja tietoa kerättiin niin kirjallisuudesta kuin yritysten ja organisaatioiden nettisivuilta. Laajemman hakutuloksen saavuttamiseksi tietoa kerättiin sekä suomen että englannin kielisiltä sivustoilta. Faktapohjaisessa tiedonhankinnassa käytimme vain luotettaviksi määritellyjä lähteitä, kuten Euroopan unionin omia virallisia verkkosivuja. Mielipiteitä tai näkökulmia esiteltäessä lähteinä on käytetty myös erilaisia uutismedioita.

Analysoinnin apuna käytettiin perinteistä SWOT-analyysiä. Tämän avulla yrityksen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden kartoittaminen on selkeää ja se luo suotuisan pohjan niiden jatkotyöstämiselle. Jotta analysoinnissa päästäisiin pintaa syvemmälle, otettiin tekijät vielä erikseen käsittelyyn TOWS-analyysin mukaisesti. Tällä tavoiteltiin uusien näkökulmien saavuttamista, joista toimeksiantaja hyötyisi vientiä toteuttaessaan.

Käytettyihin tutkimusmenetelmiin päädyttiin niiden saatavuuden sekä tiedon ajan tasaisuuden vuoksi. Opinnäytetyötä kirjoitettiin jo laatijoiden ollessa opiskelijavaihdossa Saksassa, jolloin paikallisten kirjastojen englannin kieliset materiaalit olivat rajalliset. Nyky-yhteiskunnassa verkkoteknologia on myös johtanut siihen, että lähes kaikki päivitetty ja ajan tasalla oleva tieto on sähköisessä muodossa. Tuoreimman tiedon ollessa saatavilla verkkosivujen kautta, on sitä pyritty myös hyödyntämään.

Teoriaosuuden ollessa loppusuoralla, alettiin kartoittaa alan osajia ja valmistelemaan mahdollista haastattelua. Aiempien SeAMK:in projektien ansiosta opinnäytetyön laatijoilla oli jo ennestään tuntemusta Xportin tietotaidosta ja osaamisesta viennin saralla. Toukokuun 17.päivänä tehdyn yhteydenoton myötä yrityksen perustajajäseniin Marko Luomaan ja Mark Wiltsheariin, sovittiin tulevasta haastattelusta. Seinäjoella sijaitseva Xport Oy toimii nimenomaan viennin konsultointiyrityksenä. Haastattelua ehdotettiin toteutettavaksi joko kasvotusten tai sähköpostitse, joista Xport Oy ehdotti sähköpostihaastattelua. Toukokuun 22.päivänä heille lähetettiin 10-kysymyksinen haastattelupatteristo ja vastaukset saatiin sovitun ajan kuluessa kesäkuun 6.päivä, jonka jälkeen haastattelun myötä ilmi tulleita seikkoja ja suosituksia päästiin hyödyntämään vientisuunnitelmassa. Toimitusjohtaja Luoman (2017) mukaan Xportin kaikki neljä työntekijää omaavat kokemusta viennistä, sekä

ovat työskennelleet ulkomailla. Yhteen laskettuna Xportilla on noin 60 vuoden yhteiskokemus viennistä.

Työn ja haastattelukysymysten laatijoilla on selkeä ymmärrys tutkimusongelmasta, joten oikein asetetuilla avoimilla kysymyksillä saadaan enemmän ja tarkemmin kohdennettua tietoa, kuin esimerkiksi strukturoidulla lomakehaastattelulla. Avoimen haastattelun etuna on se, että vastaaja saa kertoa aiheesta omalla tavallaan niin laajasti kuin kokee tarpeelliseksi. Avoimet kysymykset eivät ole johdattelevia, jolloin saadut vastaukset ovat selkeästi haastateltavan omia ajatuksia ja mielipiteitä. Vertailun ja lisäanalysoinnin vuoksi haastattelun olisi voinut lähettää useammalle alan yritykselle. Täten työssä olisi päästy havainnoimaan missä asioissa toimijat ovat samaa mieltä ja missä taas ilmenee mahdollisia näkemyseroja. Toisaalta haastattelussa yrityksessä kokemus puhuu puolestaan, jolloin saatua tietoa ja näkemyksiä voidaan pitää pätevinä. Mikäli haastatteluun olisi sisällytetty useampi kuin yksi yritys, olisi tuolloin haastattelun luonne muutettu strukturoiduksi haastatteluksi, jotta saatu tieto olisi ollut vertailukelpoista ja tietojenkäsittely mutkattomampaa.

6 TUTKIMUSTULOKSIA

Xportin toimitusjohtajan Marko Luoman haastattelussa (2017) käytiin läpi koko vientiprosessin vaiheet ja mitä näissä tulee ottaa huomioon. Yrityksen henkilöstön yli 60 vuoden yhteiskokemuksella on vakaa tietämys suomalaisten yritysten viennin tukemisesta. Yrityksen kaikki työntekijät ovat kerryttäneet kansainvälistä tietotaitoaan työskentelemällä ulkomailla. Viennin aloittamista valmistellessa tulee yrityksen kartoittaa omat vientivalmiudet. Mikäli jotain osaamista puuttuu, tulee selvittää mistä ja miten tämä osaaminen saadaan hankittua. Luoma (2017) huomauttaa, että vientimenetelmää valitessa tulee arvioida paras menetelmä kyseisille markkinoille. Menetelmä saattaa olla jopa eri jokaisilla markkinoilla. Kilpailutilannetta arvioidessa, tulee yrityksen miettiä etukäteen kuinka suuri markkinaosuus riittäisi heille. Mikäli markkinoilla on paljon kilpailua, tarkoittaa se myös, että siellä riittää ostajia. Kilpailutuina ei kannata kuitenkaan tukeutua liikaa tuotteen hintaan. Luoma (2017) korostaa, että pitäisi useammin ajatella tuotteen laatua ja ominaisuuksia sekä tärkeimpänä minkä asiakkaan tarpeen se täyttää ja mitä hyötyä siitä on asiakkaalle. Jotta kohdemarkkinoiden asiakaskunta saavutettaisiin mahdollisimman tehokkaasti, tulee miettiä ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita, ja missä heidät tavoittaa. Markkinointi-foorumeista Luoma (2017) toteaa seuraavaa: ”Hyvin kohdistetut ja suunnitellut markkinointitoimenpiteet oikeissa foorumeissa ratkaisevat. Oli se sitten sosiaalisen median kanavat, alan kattojärjestön julkaisu, alan kansainväliset messut tai suorat puhelinsoitot.” Yrityksen myydessä tuotteita jälleenmyyjän kautta, muistuttaa Luoma (2017), että yrityksen tehtävänä on tehdä jälleenmyyjän myymisestä mahdollisimman helppoa. Tästä näkökulmasta suunnitellut ja toteutetut myynnin tehostamistoimenpiteet on todettu toimivan parhaiten. Viennin jatkuvuus ja kilpailukyvyn kehitys saadaan turvattua olemalla läsnä koko tuotantoketjulle, aina asiakkaasta tuotekehitykseen ja tuotantoon asti. Luoma (2017) vielä toteaa, että niin kotimaankaupan kuin viennin osalta, yrittämiseen sisältyy aina riskejä. Suurin riski on, ettei myyntiä yksinkertaisesti tule. Tällaisia ei-toivottuja yllätyksiä tulee kuitenkin sitä vähemmän vastaan, mitä paremmin uusille markkinoille menemiseen on valmistauduttu ja asioita selvitetty jo etukäteen.

Haastattelun lisäksi suoritettiin havainnointitutkimusta. Tämä toteutettiin kesällä 2016 työn laatijan suorittaessa opiskelijaharjoitteluaan toimeksiantajan palveluksessa. Havainnointi toteutettiin ensin suorilla asiakaskontakteilla puhelimitse. Tässä kontaktoitiin sekä nykyisiä, potentiaalisia sekä niin sanottuja menetettyjä asiakkaita. Potentiaalisella asiakkaalla tarkoitetaan asiakasta, joka on tehnyt tarjouspyynnön, mutta ostopäätös on vielä edessä. Menetetty asiakas oli päätenyt ostamaan tuotteen kilpailijalta. Yhteydenottojen myötä kävi ilmi, että tuotteen ominaisuuksien lisäksi asiakkaille on tärkeää jatkossa tarjottavat palvelut kuten huolto ja jatkokehittävyys kuten myöhemmin liitettävät oheistuotteet. Vain satunnaisesti asiakkaat mainitsivat hinnan vaikuttaneen ostopäätökseensä, mutta tämänkin vain, mikäli hintaero oli ollut suuri. Usein asiakkaat olivat päätenneet ostamaan tuotteen kilpailijalta vain siksi, etteivät koskaan olleet saaneet tarjousta tarjouspyynnöstä huolimatta. Jälleenmyyjä havainnoitaessa tarjouspyyntöjen vastausten viivästyminen tai lähettämättä jättäminen johtui usein jälleenmyyjien rajallisista resursseista. Kolmas havainnointikeino oli Seinäjoen Asuntomessuilla heinä- ja elokuussa 2016, jossa SLPT Oy:llä oli oma koju myyntiä ja markkinointia varten. Asuntomessuilla pyrittiin tavoittamaan potentiaaliset asiakkaat tarjoamalla mahdollisuus voittaa Lämpöässä-maalämpöpumppu. Messuilla oli hyvin havaittavissa, että tuotemerkinä Lämpöässä on melko tunnettu ja monet asiakkaat olivatkin tietoisia tuotteesta. Messuilla läsnä olemisen tarjosi myös oivallisen mahdollisuuden saada suora asiakaspalautetta. Pääosin palaute oli positiivista, mutta rakentavalta kritiikiltäkään ei välttytty. Myös näiden palautteiden joukosta löytyi menetettyjä asiakkaita, jotka eivät olleet saaneet tarjousta tarjouspyynnöstä huolimatta.

7 TOIMEKSIANTAJAN ANALYSOINTI

Seuraavassa esitellään toimeksiantaja ja heidän yritystoimintansa tilanne tällä hetkellä. Tässä esitellään myös tuotteet, joita vientisuunnitelma koskee. Yritysesittelyn jälkeen siirrytään analysoimaan yrityksen potentiaalia hyödyntäen SWOT- ja TOWS-analyysijä. Näiden avulla pyritään löytämään yrityksen ulkoiset ja sisäiset tekijät, sekä miten toisiaan hyödyntämällä yritystoimintaa voitaisiin kehittää.

7.1 Suomen Lämpöpumpputekniikka Oy

SLPT Oy on kotimainen pk-yritys, joka valmistaa Lämpöässä-maalämpöpumppuja, joita laatimamme vientisuunnitelma koskee. Yritys on perustettu 1983 Lapualla, jossa sen toimipiste ja tehdas toimivat edelleen työllistäen noin 40 henkilöä. Yritys tarjoaa useampaa eri maalämpöpumpuvaihtoehtoa, jotka eroavat toisistaan käyttökohteen vaativuuden, lämmitettävän tilan sekä käyttövesivaraajan suuruuden mukaan. Maalämpöpumppujen lisäksi yrityksen tuotevalikoimassa on myös ÄssäControl-ohjaustoiminto, ÄssäCooling jäähdytysjärjestelmä, erillisvaraajia sekä ÄssäSolar aurinkokeräimiä. Nämä lisävarusteet ovat kaikki suunniteltu liitettäväksi Lämpöässä-maalämpöpumppujen ohelle. Kattavien lisävarusteiden lisäksi toimitusjohtaja Timo Raiskinmäki luettelee myös Lämpöässän laadun, tekniset ratkaisut ja erinomaisen käyttöveden tuoton seikoiksi, joilla yritys erottuu kilpailijoista (Lämpöässä Asiakaslehti 2016).

Kuva 1: Lämpöässän logo



Jälleenmyyjä- ja asentajaverkosto kattaa laajasti koko Suomen. Lisäksi kansainvälistä kauppaa on jo aloitettu. Lämpöässän vuoden 2016 asiakaslehden mukaan yrityksellä on jo aktiivista vientiä Espanjaan, Puolaan, Englantiin, Belgiaan, Liettuaan sekä Portugaliin. Nämä koostuvat sekä yksityisasiakkaista, että suurista kiinteistöistä. Yritys panostaa vientiin ja pyrkii kasvattamaan tätä aktiivisesti. Kansainvälistyminen on alkanut asiakasyritysten mielenkiinnolla tuotteisiin ja täten yhteydenotoilla SLPT Oy:hyn. Nyt yrityksellä on tavoitteena aloittaa aktiivinen vienti ulkomaille ja vilkastuttaa kaupankäyntiä kansainvälisellä tasolla.

7.2 TOWS-analyysi

TOWS-analyysi auttaa kartoittamaan SWOT-analyysin tavoin yrityksen vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) sekä uhat (Threats). TOWS-analyysi on kuitenkin viety perinteisestä SWOT-analyysistä pidemmälle, sillä siinä käsitellään lisäksi, miten sekä ulkoisia että sisäisiä positiivisia tekijöitä voidaan hyödyntää yrityksen toiminnassa ja ratkaisuja tehdessä. Tällä työkalulla pyritään myös löytämään, miten negatiivisia tekijöitä saataisiin minimoitua tai parhaimmillaan torjuttua kokonaan.

Seuraavassa TOWS-analyysin malli, sekä miten sitä luetaan.

Taulukko 1: TOWS-analyysi

<div>Sisäiset tekijät</div> <div>Ulkoiset tekijät</div>	Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
	Mahdollisuudet (O) SO-toimet <i>Ulkoisten mahdollisuuksien hyödyntäminen sisäisillä vahvuuksilla.</i>	WO-toimet <i>Sisäisten heikkouksien minimoiminen ulkoisilla mahdollisuuksilla.</i>
Uhat (T)	ST-toimet <i>Ulkoisten uhkien minimoiminen sisäisillä vahvuuksilla.</i>	WT-toimet <i>Suunnitelmat ja taktiikat, jotka minimoivat sekä sisäisiä heikkouksia, että ulkoisia uhkia.</i>

TOWS-analyysi tehdään SWOT-analyysin pohjalta, joten seuraavassa on laadittu toimeksiantajasta perinteinen SWOT-analyysi. SWOT-analyysissä kartoitetaan yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Näistä jokaiseen on laadittu toimeksiantajasta kolme merkittävintä tekijää. SWOT:ia hyödyntäen on tämän jälkeen avattu TOWS-analyysi, jossa käsitellään taulukon 2 sisältö tarkemmin, sekä käydään yksityiskohtaisesti läpi kaikki taulukon 1 toimet ja näistä syntyneet kehitysideat. Parhaimmillaan TOWS-analyysi auttaa näkemään keinoja ja vaihtoehtoja, joilla sisäisiä puutteita saadaan kehitettyä hyödyntämällä ulkoisia tekijöitä.

Taulukko 2: SWOT-analyysi

+			-		
Sisäiset tekijät	Vahvuudet (S)		Heikkoudet (W)		
	<ul style="list-style-type: none"> - Tuotteiden laatu, tuotekehitys, suomalainen insinööriosaaaminen - Myyntiosaaminen - Ammattitaitoiset huoltopalvelut 		<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstörakenne - Tarjouspyyntöihin reagointi - Muutosvalmius 		
Ulkoiset tekijät	Mahdollisuudet (O)		Uhat (S)		
	<ul style="list-style-type: none"> - Kansainvälistyminen - Yhteistyö - Oheistuotteiden kehittäminen 		<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailijat - Muut lämmitysmuodot - Euroopan politiikan mahdolliset muutokset 		

7.2.1 SO-toimet

Sisäisistä vahvuuksista jokainen osa tukee ulkoisia mahdollisuuksia. Suomalainen insinööriosaaaminen tunnetaan maailmalla laadukkaana ja joskus sitä luonnehditaan jopa edelläkävijäksi. Tämä siis tukee kansainvälistymistä sekä mahdollisten yhteistyökontaktien luomista. Oheistuotteiden kehittäminen vaatii niin ikään osaamista, jota löytyy vahvuuksista insinööriosaaamisen lisäksi muun muassa tuotekehityksen osalta. Lämpöässällä on jo oheistuotteita, jotka ovat liitettävissä Lämpöässä-maalämpöpumppuihin, mutta niiden jatkuva kehittäminen ja uusien ideoiden synnyttäminen vaativat hyvän tiimin. Tämä tiimi on myös valttikortti kansainvälistymisessä sekä mahdollisessa yhteistyössä. Myös ammattitaitoiset huoltopalvelut toimivat tuotteen ja yrityksen eduksi, sillä tulevaisuudessa tätä osaamista saatetaan haluta viedä kohdemaihin ja kouluttaa siellä paikallisia toimijoita ja yhteistyökumppaneita valtuutetuiksi huolloiksi. Myös Luoma (2017) muistuttaa haastattelun yhteydessä, että asiakkaan tarpeisiin pitää pystyä vastaamaan koko ajan, on kyse sitten nykyisen toiminnan kehittämisestä tai uusien tuotteiden luomisesta.

7.2.2 WO-toimet

Sisäisten heikkouksien minimoiminen ulkoisilla mahdollisuuksilla on hieman haastavampaa, mutta onnistuessaan erittäin palkitsevaa. Mahdollisuuksista yhteistyö korvaa nykyisen henkilöstörakenteen puutteita. Toistaiseksi henkilöstörakenteessa ei ole nimettynä toimijaa, joka saisi pidettyä tiedonkulun avoimena ja aktiivisena kaikkien toimijoiden välillä. Yhteistyö kuitenkin mahdollistaa tämän, mikäli henkilö halutaan ottaa organisaation ulkopuolelta. Toinen vaihtoehto on rekrytoida yritykseen henkilö, ja tämän myötä osaamista, joka täyttäisi tämän aukon. Tarjouspyyntöihin reagointi on yksi selkeä heikkous yrityksen sisällä. Tarjouspyyntöjä tekevät asiakkaat, jotka ovat käytännössä ostopäätöksen jo tehneet. Suotavaa olisi, että näihin vastattaisiin mahdollisimman pian, maksimissaan kahden arkipäivän kuluessa. Asiakaskontakteja tehdessä kävi kuitenkin ilmi, että jotkut asiakkaat eivät olleet koskaan saaneet vastausta tarjouspyyntöön ja tästä syystä olivat ostaneet tuotteen kilpailijalta, joka oli tarjouspyyntöön vastannut. Jotkut asiakkaat taas sanoivat saaneensa vastauksen, mutta vasta yli viikon kuluttua, joka ei herättänyt asiakkaan luottamusta yritystä kohtaan. Mahdollisuuksista myös tähän yhteistyö saattaisi olla sopiva apu. Yhteistyö esimerkiksi aktiivisen ja myyntihaluisen jälleenmyyjän kanssa toimisi erinomaisena esimerkkinä, miten myyntiluvut ovat suoraan riippuvaisia tarjouspyyntöihin reagoimisen aktiivisuudesta. Viejäyrityksessä on kokeneita myyjiä, joilla on jo vuosien tietotaito alan myynnistä ja toiminnasta. Näitä tekijöitä saattaa olla haastava motivoida muutoksiin, sillä rutiiniksi muodostunut tapa on heidän näkökulmastaan koettu toimivaksi. Tällöin on haastavampaa huomata uuden toimintatavan olevan tehokkaampi tai parempi. Tämän vuoksi muutosvalmius olisi saatava paremmalle asteelle, esimerkiksi kansainvälisen yhteistyön toiminnan kautta.

7.2.3 ST-toimet

Ulkoisista uhista suurimpina voidaan pitää alan kilpailijoita sekä muita lämmitysmuotoja. Toimeksiantajan tulee olla laadukkaampi kuin kilpailija. Tämä ei rajoitu ainoastaan tuotteen laatuun, vain siihen sisältyy myös palvelun laatu, niin ostotapahuman aikana kuin sen jälkeenkin. Asiakassuhdetta tulee vaalia ja ymmärtää nykyisten asiakkaiden arvo. Nykyiset asiakkaat ovat heitä, jotka kertovat ystäväpiirilleen

sekä huonoista, että hyvistä kokemuksista. Tämän puskaradion sävyn halutaan olevan positiivinen, jotta se toimisi kuin ilmaisena markkinointina. Ihmiset kertovat helpommin negatiivisista kokemuksistaan, ja positiivisista vähemmän, joten palvelun laatu korostuu myös tässä. Hyötyjen havainnollistaminen asiakkaalle ymmärrettävästi vaatii myyntiosaamista ja tällä saadaan muiden lämmitysmuotojen käyttäjistä itselle uusia asiakkaita. Suuri osa myyntiosaamista on myös osoittaa asiakkaalle miksi maalämpö on parempi lämmitysvaihtoehto kuin muut lämmitystavat, kuten öljy- tai sähkölämmitys. Tästä seuraava askel on osoittaa miksi juuri Lämpöässä-maalämpöpumppu on paras vaihtoehto kilpailijoihin verrattuna. Uhkana tuotiin esille myös mahdolliset poliittiset muutokset, mutta näiden muutosten kehittäminen lopulliseen muotoonsa sekä niiden toimeenpano kestävät sen verran kauan, että toistaiseksi niihin varautuminen ei ole tarpeellista. Poliittisilla muutoksilla viitataan esimerkiksi Brexitiin ja sen tuomiin muutoksiin Euroopan unionissa. Mikäli Brexit astuu voimaan, saattaa se aiheuttaa muutoshalukkuutta muissakin EU:n jäsenmaissa.

7.2.4 WT-toimet

Sisäisten heikkouksien ja ulkoisten uhkien minimointi vaatii paljon suunnittelua ja ennakkointia. Myöskään investoinneilta ei välttyä, esimerkiksi henkilöstörakenteen osalta. Tämänhetkinen henkilöstörakenne ei vielä tue jälleenmyyjän ja yrityksen täydellistä yhteistyötä ja tukemista. Tämä on tosin ennakoitavissa rekrytoimalla alan osaaja, jolta löytyy tietotaitoa maalämpöalasta, myyntiosaamista sekä ymmärrystä kansainvälisen yhteistyön vaatimuksista ja esteettömän tiedonkulun merkityksestä. Jotta tarjouspyyntöihin reagoitaisiin suositellun aikarajan puitteissa, tulisi tämä käsitellä myyjien kanssa perusteellisesti ja kuunnella, mitkä syyt ovat johtaneet tarjouspyyntöjen viivästyneisiin vastauksiin. Mikäli kyse on resurssien puutteesta, tulisi resursseja lisätä, esimerkiksi jakamalla myyntialueita tasaisemmin. Tämä saattaa vaatia myös uuden tai uusien myyjien rekrytointia.

Muutosvalmiutta on edellä jo käsitelty ja sen kohdalla parhaat toimet ovat myyjien kouluttaminen ja perehdyttäminen uusiin toimintatapoihin sekä uusien yhteistyökontaktien hyödyntäminen. Muutosta ei saada aikaiseksi, jos muutostarpeen aiheuttavat syyt eivät ole koko myyntitiimillä tiedossa. Tämän jälkeen on tärkeää sisäistää

keinot ja työkalut muutoksen toteuttamiseksi. Kun uudet toimintatavat on otettu yrityksessä käyttöön, vaatii niiden ylläpito mittareita, joilla kehitys ja sen tuomat tulokset näkyvät konkreettisesti niin yrityksen hallinnolle kuin työntekijöille itselleen.

Kilpailijoista erottuminen vaatii muutakin kuin hinnalla kilpailua. Uusille markkinoille mentäessä hinnalla on kuitenkin suurempi merkitys. Hinnan merkitys kuitenkin laskee, kun tuote on markkinoilla tuttu ja asiakaskuntaa kerrytetty. Tällöin arvoaan nostavat asiakkaille tuleva hyöty ja esimerkiksi asiakassuhteen ylläpidolliset tekijät. Maalämpöasennuksen kokoisessa investoinnissa asiakkaat punnitsevat saamiaan hyötyjä sekä lisäpalveluita eikä pieni hintaero ole enää ratkaisevassa asemassa. Asiakassuhteen ylläpitoon vaikuttavat huolto ja asiakaspalvelu. Lämpöässä kohdalla tyytyväinen asiakas myös mielellään ostaa jonkin oheistuotteen, esim. ÄssäCooling-järjestelmän, joka taas tuottaa yritykselle lisämyyntiä. Yrityksen tulee siis muistaa, ettei kaupanteko lopu asiakkaan ensimmäiseen ostopäätökseen, vaan myös nykyinen asiakas voi tuoda yritykselle huomattavaa lisäarvoa.

Kohdemaan markkinoiden tiedottaminen maalämmön hyödyistä sekä asiakkaan omasta näkökulmasta, että ympäristön kannalta on selkeä toimi muiden lämmitystapojen peittoamiseksi. Ilmastomuutoksen vuoksi jokainen EU maa on sitoutunut vähentämään päästöjä sekä suosimaan uusiutuvia energianlähteitä. Asiakkaalle tulee osoittaa selkeästi mitä hyötyjä maalämpö tuo mukanaan, kuten huolettomuus ja lämmityskustannusten pieneneminen. Maalämmön asentaminen on suuri investointi, mutta maksaa itsensä takaisin yleensä noin muutaman vuoden kuluessa.

Poliittisiin toimiin Euroopan unionin alueella on haasteellisempi varautua tai minimoida sen kautta ilmeneviä mahdollisia uhkia. Poliitiikan aktiivinen seuraaminen auttaa pysymään ajan tasalla suunnitelluista muutoksista sekä lakialoitteista, jonka myötä saadaan lisää aikaa reagoida mahdollisiin muutoksiin. Nyt tiedossa olevia EU:n energiapolitiikan tavoitteita vuoteen 2020 mennessä ovat 20%:lla vähentyneet kasvihuonekaasupäästöt vuoteen 1990 verrattuna, uusiutuvien energialähteiden käytön nostaminen 20%:lla energiankulutuksesta sekä energiatehokkuuden parantaminen 20%:lla. Euroopan unionin energiapolitiikan tavoitteina ovat kestävyys, kilpailukyky sekä toimintavarmuus. Näillä pyritään minimoimaan energiankäytön kuormitus ympäristöön, mahdollistamaan kilpailukykyinen hintataso sekä takaamaan energian riittävyys ja häiriötön toimittaminen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Kappaleessa kuvaillaan mahdollinen vientistrategia tapaustutkimuksen toimeksiantajalle. Seuraavassa tuodaan esille yrityksen vienti tällä hetkellä, sekä arvioidaan erikseen kaikki toimeksiantajan nimeämät kohdemaat ja käsitellään näiden potentiaalia sekä esimerkki aikataulu vesiputousmallia hyödyntäen. Kappaleen lopussa esitellään tulokset sekä annetaan konkreettisia kehitysideoita ja suosituksia.

8.1 Vientistrategia

Vientituotteina toimivat Lämpöässä-maalämpöpumput sekä niihin liitettävät edellä mainitut lisävarusteet. Tuotteet suunnataan sekä yrityksille, että yksityisille asiakkaille. Viennin tehostaminen aloitetaan mahdollisimman pian, ja laatimamme strategia on laadittu ajanjaksollisesti kolmeksi vuodeksi. Tavoitteena siis on, että vienti saadaan kannattavasti käyntiin seuraavan kolmen vuoden aikana. Vientitavaksi toimeksiantaja on etukäteen ilmoittanut, että kaikessa ulkomaankaupassa yritys tulee käyttämään jälleenmyyjiä, jotka toimivat jo kohdemaan markkinoilla ja täten tuntevat kohdemaan kilpailutilanteen, markkinat sekä miten tavoittaa asiakaskunta mahdollisimman tehokkaasti.

Anders Innovationsin (2013) mukaan asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavat monet eri kriteerit. Laadun ja asiakaspalvelun lisäksi asiakkaiden päätökset saattavat perustua joko hintaan, brändiin, tuotteen monipuolisuuteen tai jatkokehittävyyteen. Opinnäytetyön laatijan toimiessa toimeksiantajalla harjoittelussa, oli hän suoraan yhteydessä sekä toteutuneisiin asiakassuhteisiin, sekä menetettyihin asiakkaisiin. Tämän tiedustelun perusteella kävi ilmi, että kotimaassa asiakkaat arvostavat kattavaa takuuta, toimivaa sekä helposti saatavilla olevaa huoltoa sekä asennuksen helppoutta ja nopeutta. Joissain tapauksissa hinta oli ollut ratkaiseva tekijä ostopäätöstä tehdessä, mutta useammin ostopäätös liittyi jälleenmyyjän luotettavuuteen sekä asennuksen jälkeisiin palveluihin. Asiakkaalle on siis tärkeää, että heistä välitetään vielä ostotapahtuman jälkeenkin ja että nykyiset asiakkaat huomioidaan vähintään yhtä hyvin, kuin mitä uusia asiakkaita tavoitellaan. Tästä voidaan päätellä, että hintakilpailu ei aina ole paras mahdollinen keino pärjätä markkinoilla ja kerryttää

asiakaskuntaa. Sen sijaan monissa tapauksissa on kannattavaa ajatella kaupan käynti asiakkaan hyötyjen kautta; Miten asiakas hyötyy tuotteestamme paremmin kuin kilpailijan tuotteesta? Asiakas ei siis suoranaisesti osta ainoastaan itse tuotetta, vaan sen tuottamaa arvoa ja hyötyä. Sama näkökulma ilmeni myös laatimassamme haastattelussa, kun Xportin toimitusjohtaja Luoma (2017) totesi, että liian usein pelkästään hintaa mietitään kilpailuetuna, vaikka useammin tulisi korostaa tuotteen laatua ja ominaisuuksia. Luoma (2017) toi myös esille, että tärkeimpänä on asiakkaan tarpeen täyttäminen sekä huomioida mitä hyötyä tuotteesta on asiakkaalle.

Luoman (2017) mukaan toimeksiantajan tulisi etukäteen miettiä, kuinka suurta markkinaosuutta kohdemaassa tavoitellaan ja mikä riittää. Pienikin markkinaosuus voi olla suuri kasvu pienelle yritykselle. Luoma (2017) myös totesi, että mikäli markkinoilla on paljon kilpailua, tarkoittaa se myös, että siellä on ostajia. Yrityksen ei siis tulisi pelätä liikaa lähteä mukaan kilpailuun, tärkeää on tiedostaa millä yritys ja sen tuotteet erottuvat edukseen.

Toimeksiantaja tavoittelee vakaita vientisuhteita ja -maita, joiden kanssa yhteistyö jatkuisi mahdollisimman pitkään. On siis tärkeää, että kohdemaassa riittää kysyntää tuotteille, jotta mahdollisuudet vakaaseen vientiin säilyvät. SLPT Oy:n on tärkeä miettiä, miksi asiakas ostaisi tuotteen juuri heiltä. Toisin sanoen, mitkä ovat heidän parhaat kilpailuetunsa? Suoramyyntissä asiakkaalle Luoma (2017) neuvoo tekemään asiakkaan ostopäätöksestä mahdollisimman helppoa. Toimeksiantaja on kuitenkin etukäteen ilmoittanut käyttävänsä jälleenmyyjää kaikessa viennissä. Tällöin Luoman (2017) neuvo on tehdä jälleenmyyjän myymisestä mahdollisimman helppoa. Toimeksiantajan tulisi siis keskittyä jälleenmyyjän tukemiseen, ja antaa jälleenmyyjän hoitaa kaupanteon muut osa-alueet, viejäyrityksen konsultoidessa toimintaa.

8.2 Vienti nyt ja sen edistäminen

Kuten jo aiemmin mainittiin, on yrityksellä vientiä Espanjaan, Puolaan, Englantiin, Belgiaan, Liettuaan sekä Portugaliin. SLPT Oy:llä ei ole ennestään ollut vientisuun-

nitelmaa, vaan kohdemaista ollaan oltu yritykseen suoraan yhteydessä. Tämä kertoo jo osaltaan yrityksen potentiaalista kansainvälisillä markkinoilla. Harva yritys löydetään kansainvälisesti, ellei yritys itse toimi aktiivisesti tämän eteen.

Toimeksiantaja nimesi kolme uutta maata, jotka heitä erityisesti kiinnostavat. Nämä ovat Ruotsi, Viro sekä Latvia. Kaikissa edellä mainituissa maissa on jo maalämpöalan toimintaa, joka tarkoittaa, että kohdemaissa maalämpö on toteutettavissa. Maalämmön asentaminen vaatii oikeanlaisen maaperän, jotta maaperästä saadaan kerättyä tarvittava lämpö. Esimerkiksi pohjavesialueille ei maalämpöä voida asentaa lainkaan. Tällaisia alueita löytyy paikka paikoin myös esimerkiksi Suomesta, vaikka pääasiassa maaperä Suomessa mahdollistaa maalämmön hyödyntämisen.

Seuraavaksi pureudumme tarkemmin toimeksiantajaa kiinnostaviin kohdemaihin käsitellen kohdemaan kilpailutilannetta, yritystoimintakulttuuria, mahdollisia markkinointitapoja sekä logistiikkaa. Näiden lisäksi käydään läpi muita vientiin liittyviä seikkoja, jotka olisi hyvä ottaa huomioon.

8.2.1 Ruotsi

Maantieteelliseltä sijainniltaan Ruotsi on erinomainen maa maalämmölle, mutta tämän ovat todenneet monet muutkin maalämpöalan yritykset. Ruotsi on erittäin kilpailtu markkina-alue ja näillä markkinoilla yhdet suurimmista kilpailijoista ovat paikalliset yritykset NIBE ja Thermia. Kuten Suomessakin pyritään suosimaan suomalaista, pyrkivät he Ruotsissakin suosimaan paikallisia yrityksiä ja heidän tuotteitaan. Toisaalta kilpaillut markkinat paljastavat kysynnän määrän. Maantieteellisen sijaintinsa vuoksi Ruotsissa vaaditaan lämmitystä lähes ympäri vuoden, ellei jopa koko vuodeksi. Lämpimiä kesäkuukausia jolloin rakennusten lämmitystä ei tarvita on huomattavasti vähemmän kuin etelämmässä sijaitsevilla mailla. Käyttöveden lämmitykselle taas on tarvetta vuoden ympäri.

Ruotsissa liiketoimintakulttuuri on hyvin samantapainen kuin Suomessa ja markkinoinnillisesti käytössä ovat samat kanavat. Haastattelussa Luoma (2017) muistuttaa, että oikeissa foorumeissa markkinoimalla tavoitetaan oikeat asiakkaat parhaiten. Foorumi voi olla joko sosiaalisen median kanava, alan kattojärjestöjen julkaisut,

alan messut tai suorat asiakaskontaktointit. Huomioitavaa kuitenkin ovat valuuttakurssit ja niiden vaihtelut. Ruotsissa käytössä olevan valuutan, Ruotsin kruunun (SEK), valuuttakurssi euroon (EUR) nähden on $1\text{ SEK} = 0.1046\text{ EUR}$ (ECB, 1.8.2017).

Naapurimaana Ruotsiin toimittaminen ei tuota suurempia haasteita. Vaihtoehtoina ovat maa- ja rautatiet, meriteiden hyödyntäminen sekä lentoteitse toimittaminen. Viimeinen näistä olisi kaikista kallein toimitustapa. Tehtaan sijainti Etelä-Pohjanmaalla mahdollistaa tuotteiden kuljetuksen esimerkiksi Kokkolan rahtisataman kautta Uumajaan (Umeå), ja siitä edelleen loppuasiakkaalle asti. Vaihtoehtona on myös ainoastaan maa- ja rautateiden käyttäminen mutta tuolloin rahtikuljetus joutuisi kulkemaan Tornion kautta. Tällöin kilometrejä kertyy huomattavasti enemmän joka nostaa lopullisia toimituskustannuksia eikä tällöin ole kannattavin vaihtoehto. Toimitustavan valintaan luonnollisesti vaikuttaa myös loppuasiakkaan sijainti.

SLPT Oy:n kannalta kaupankäynti Ruotsiin voisi onnistua myös kielitaidon kannalta, sillä toimitusjohtaja Raiskinmäen ruotsin kieli on sujuvaa. Tämä luonnollisesti helpottaa kaupankäyntiä huomattavasti. Toisaalta viejäyrityksen kielitaito kohdemaassa ei ole välttämätöntä, sillä jälleenmyyjä hoitaa kaupankäynnin ja muun kontaktoinnin joka tapauksessa. Tästä huolimatta helpottaa yhteinen kieli viejäyrityksen mahdollisuuksia tukea jälleenmyyjää.

Kokonaisuudessaan laajennettaessa ulkomaille on hintatason oltava kilpailukykyinen. Kotimaassa Lämpöässä on jo tunnettuutta ja Suomessa voidaan luottaa suomalaiseseen laatuun. Ruotsissa nämä seikat eivät ole ratkaisevia, kun tuotemerkki on heille ennestään tuntematon ja tuotteen ominaisuudet ovat samankaltaiset kuin kotimaan kilpailijalla. Tuote joka ei ole ruotsalaisille kotimainen on vaikeampi myydä etenkin, mikäli hinta ei ole linjassa kilpailijoiden tarjonnan kanssa. SLPT Oy:n asiakkailta tulleiden kommenttien ja heidän tekemien yksittäisten vertailujen perusteella Ruotsista hankittu maalämpöpumppu on keskimäärin noin 15-25% edullisempi kuin Suomesta ostettu. Tästä voidaan päätellä, että toimeksiantajan on pysyttävä tarjoamaan tuote edullisemmin, ellei hintaeroa voida selittää merkittäväällä hyödyllä laadussa tai ominaisuuksissa.

Vaikka siis Ruotsissa onkin kilpaillut markkinat maalämpö alalla, voi sieltä sopivan markkinaosuuden haaliminen olla toteutettavissa. Viejäyrittäjien tulee olla valmis kilpailuun ja jälleenmyyjän tulee tuntea tuote hyvin, jotta osaa tuoda oikeat kilpailuedut esille ja näin herättää asiakkaiden kiinnostus. Suoranaisia esteitä Ruotsin markkinoille laajentamisessa ei ole mutta on muistettava huomioida valuuttakurssit ja niiden vaikutus. Logistisesti Ruotsi ei tuota haasteita ja on myös yritystoimintakulttuuriltaan samankaltainen kuin Suomi. Yleisen mielikuvan mukaan suomalaiset tuotteet ovat laadukkaita ja kestäviä, joten lähtökohdat viennin aloittamiselle ovat suotuisat. Suurimman ja merkittävimmän haasteen luo tuotteen kilpailukykyinen hinta. Lisäksi geologisen tutkimuskeskuksen (GTK) geoenergiayksikön päällikön Asmo Huuskon mukaan Ruotsissa ollaan yli vuosikymmen edellä maalämmön käytössä ja sen hyödyntämisessä on jopa terawattiluokan ero. Ruotsia voidaan siis luonnehtia vaativaksi ja haastavaksi kohdemaaksi.

8.2.2 Viro

Kilpailutilanne Viron maalämpömarkkinoilla on hieman suotuisampi kuin esimerkiksi aiemmin käsitellyn Ruotsin. Virossa yksi suurimmista kilpailijoista on Movek Grupp, joka tekee yhteistyötä muun muassa saksalaisen Glen Dimplex GmbH:n ja ruotsalaisen SoleEnergiTeknik Ab:n kanssa, jolloin he pystyvät vastaamaan monipuolisemmin asiakkaiden toiveisiin (Movek Grupp, [viitattu 2.8.2017]). Viro on asukasluvultaan pieni maa, mutta sijainniltaan kuitenkin oivallinen maalämmön kannalta. Samoin kuin Ruotsissa, myös Virossa kotitalouksia lämmitetään lähes ympäri vuoden ja lämpimälle käyttövedelle on tarvetta koko vuoden. Tämän lisäksi Viro on sijainniltaan oivallinen silta kohti muuta Eurooppaa sekä Venäjää. Liiketoiminnan laajentaminen Viron kautta esimerkiksi Latviaan hoituu vaivattomammin, sillä tällöin viejäyrityksellä on jo kokemusta Baltian alueen liiketoimintamallista ja näin Latviassa luottamuksen kerryttäminen on todennäköisempää.

Markkinoinnillisesti pätevät samat foorumit kuin Ruotsiin ja jälleenmyyjä tuntee myös kohdemarkkinoiden parhaimmat ja tehokkaimmat kanavat. Kulttuurillisesti yritystoimintaa hoidetaan hyvin samanlaisesti kuin Suomessakin. Virossa liiketoiminta on

hyvin asiakeskeistä eivätkä he mielellään sekoita henkilökohtaista elämää ja työtä. Töissä ollaan myös hyvin muodollisia ja koulutustaso onkin melko korkea.

Viro kuuluu euroalueeseen, joten valuuttakursseja ei tarvitse ottaa huomioon. Hintatasoltaan Viro on kuitenkin huomattavasti Suomea ja Ruotsia edullisempi. Tämä näkyy yleisesti palkkatasossa sekä tuotteiden ja elintarvikkeiden hinnoissa. Aiemmin tuotiin esille, että tuotteen hinnan tulee olla kilpailukykyinen menestyäkseen. Viron markkinoilla hinnan pudotus on melko huomattava ja yrityksen tulisi ehdottomasti ottaa tämä huomioon.

Logistisina vaihtoehtoina voidaan pitää sekä maa-, meri-, rauta- sekä lentoteitä. Viimeisen ollessa jälleen kallein vaihtoehto punnitaan seuraavassa kolmea ensimmäistä. Maanteitse kuljetettava rahtikuljetus tulisi kulkemaan Venäjän kautta jolloin poistutaan euroalueelta. Lähivuosina on uutisoitu Venäjän rajalle muodostuneista kilometrejä pitkistä rekkajonoista jotka aiheutuivat Venäjän tullin tarkastuksista. Nämä ovat helpottuneet viime aikoina mutta mahdollisuus vastaaviin viivytyksiin on melko suuri, mikäli kuljetukset menevät Venäjän kautta. Myös rautateitse toimittaminen vaatisi Venäjän kautta kulkemisen, ellei yhdistetä merireittiä Helsingistä Vieroon. Meriteitä hyödynnettäessä tuote toimitettaisiin maa- tai rautateitse Helsingin rahtisatamaan, josta Suomenlahden ylitys Tallinnaan on yksinkertaisin sekä edullisin vaihtoehto. Tästä toimitus jatkuisi lopullisen toimitusosoitteen mukaan maa- tai rautateitä hyödyntäen.

Jälleenmyyjällä on suuri vastuu kaupankäynnin onnistumisessa ja viestinnässä etenkin tilanteessa, jossa viejäyritys tarvitsee tukea tulkkaukseen. Vaihtoehtona on myös palkata kielitaidoiltaan sopiva yhteyshenkilö joka pitää huolen viejäyrityksen sekä jälleenmyyjän välisestä viestinnästä ja täten pystyy takaamaan jälleenmyyjälle täyden tuen viejäyrityksen puolelta.

Maalämpö on Virossa jo tunnettu lämmitysmuoto ja maalämpöä hyödynnetäänkin jo monissa kotitalouksissa. Mikäli toimeksiantaja pystyy vastaamaan hintatasoltaan kohdemaan markkinoihin olisi Viro erinomainen vientimaa. Kuten aiemmin jo todettiin Viron hyödyntäminen siltana kohti muuta Eurooppaa, on varteenotettava vaihtoehto, kun suunnitellaan laajempaa kansainvälistymistä.

8.2.3 Latvia

Kolmantena ja viimeisenä kiinnostuksen kohteena toimeksiantaja nimesi Latvian. Latvian kuuluessa Baltian maihin pätee siihen pitkälti samat liiketoiminnalliset pelisäännöt kuin Viroonkin, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta.

Latviassa maalämpöä hyödynnetään jo laajalti monissa kotitalouksissa. Merkittäviä paikallisia maalämpöalan yrityksiä ei juurikaan ole mutta Latvian maalämpömarkkinat on pitkälti kilpailtu saksalaisten, tanskalaisten sekä yhdysvaltalaisien yritysten toimesta. Esimerkiksi aiemmin mainittu ruotsalainen yhtiö NIBE on yksi suurimmista Latvian markkinoilla toimivista maalämpöpumpputuottajista.

Kuten aiemmin todettiin Viron sijainnista, on Latvia yhtä lailla tärkeällä alueella, mikäli tarkastellaan Eurooppaa vientialueena. Baltian maiden kautta avautuu paremmat mahdollisuudet vientiin, kun muu Eurooppa on jo samalla mantereella. Tuolloin logistiset ratkaisut yksinkertaistuvat huomattavasti, kun voidaan hyödyntää rautasekä maanteitä eikä meriteitä enää tarvitse ottaa huomioon. Myös lentoteiden huomioiminen on turhaa, sillä toimituskustannukset moninkertaistuisivat.

Latvia kuuluu myös euroalueeseen, joten Viron lailla ei valuuttakursseja tarvitse huomioida. Vuodesta 2011 lähtien toimeksiantajalla on ollut Latviassa viisi referenssikohdetta; Tiskadi Secondary School, Tiskadi Boarding School, Malta Boarding School, Daugavpils University ja Latvian Road Laboratory. Nämä toimivat huomattavana etuna markkinoinnissa, kun suosituksia voidaan kysyä suoraan paikallisilta toimijoilta, jolla on käytännön kokemusta Lämpöässä tuotteista sekä yrityksen toiminnasta. Unohtamatta kuitenkin sosiaalisen median foorumeita, alan kattojärjestöjen tapahtumia sekä alan messuja. Jälleenmyyjä kartoittaessa kannattaa jälleen ottaa huomioon vaadittava kielitaito kohdemaan markkinoilla.

Suurin riski kaikkien kohdemaiden kohdalla on, ettei myyntiä tule. Tämä saattaa olla seuraus joko tuotteen kilpailukyvyttömästä hinnasta tai siitä ettei oikeita asiakasryhmiä ole löydetty. Kaikkia maita koskee EU direktiivi, jossa on luotu säännöt ja tavoitteet muun muassa uusiutuvan energian käytön suosimisesta sekä kasvihuoneilmiön rajoittamisesta. Direktiivissä vaaditaan jokaista EU-maata laatimaan vuodelle 2020 kansallinen toimintasuunnitelma jossa määritellään kansallinen tavoite uusiutuvien

energialähteiden osuudesta sekä miten tämä saavutetaan. Lisäksi jokaisen EU-maan tulee voida selvittää ja taata uusiutuvista energialähteistä tuotetun sähkön sekä lämpö- ja jäähdytysenergian alkuperä. (Eur-Lex, 21.2.2017).

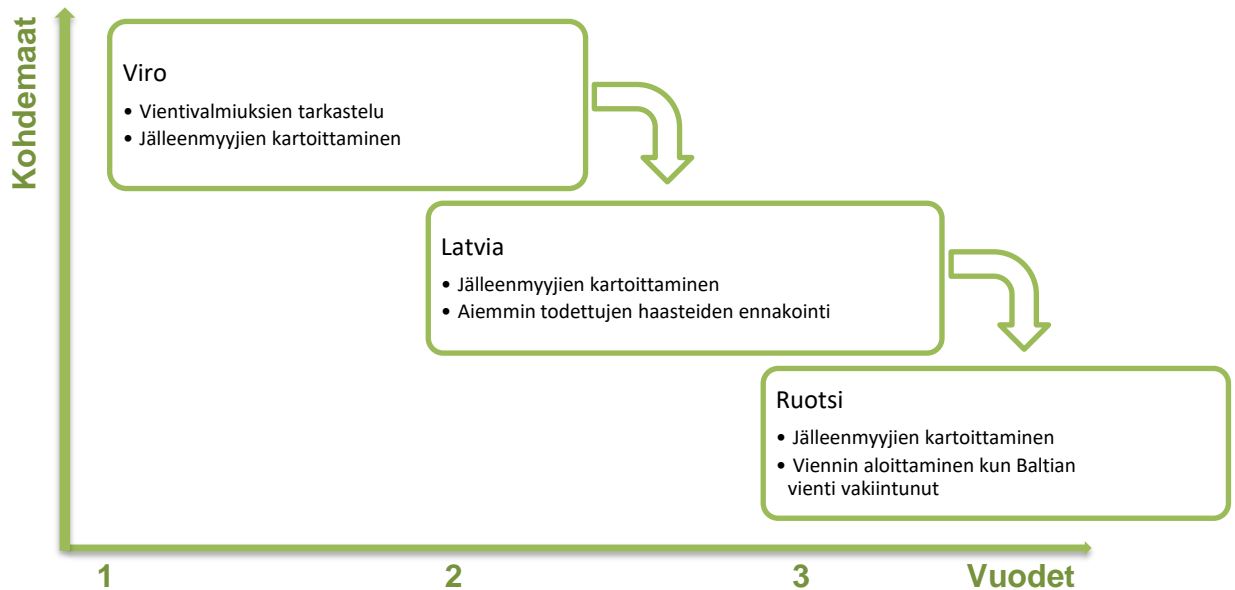
Kaikki esimerkkimaat ovat osana Euroopan talousaluetta mutta vain Viro ja Latvia kuuluvat euroalueeseen eli heillä on käytössä valuuttana euro. Ainoastaan siis Ruotsin kohdalla tulee ottaa huomioon valuuttakurssit ja niiden vaihtelut. Keskiarvoisesti jokaisessa maassa arvioitu hintataso maalämpöpumppujen kohdalla on matalampi kuin Suomen hintataso. Viejäyrityksen tulee siis pystyä vastaamaan kohdemaan hintatasoon helpottaakseen markkinoille pääsyä. Jokaisen maan sijainti sopii hyvin maalämmön hyödyntämiseen energianlähteenä ja tämän hetkiselä Lapuan tehtaalta toimitettuna tuotteen toimitus onnistuu näihin maihin maa-, rauta- ja meriteitä hyödyntäen. Tällaisten rahtikuljetusten toimittaminen onkin kustannustehokkainta kyseisiä kuljetustapoja käyttäen.

8.3 Aikataulu

Vientisuunnitelman kuuluu olla selkeä ja hyvin laadittu. Jotta pystytään arvioimaan sen kattavuutta, voidaan verrata, onko vientisuunnitelma aiemmin kappaleessa 4 esiteltyjen SMART- ja mahdollisesti myös SAFE-sääntöjen mukainen.

Laadittu vientisuunnitelma SLPT Oy:lle kattaa seuraavat kolme vuotta. Strategiaa suositellaan tarkastelemaan ja päivittämään tarpeen tullen jo aiemmin tai tarpeen mukaan joustamaan aikataulussa myös myöhemmälle esim. viidelle vuodelle.

Seuraavassa esimerkissä on tehty mahdollinen aikataulutus kohdemaiden markkinoille siirtymisestä. Esimerkissä käytetään vesiputousmallia, jossa jokaiseen kohdemaan laajennetaan yksi kerrallaan, kuten vuosittain. Tätä aikaväliä on mahdollista supistaa tai venyttää tilanteen mukaan. Usein ensimmäisen kohdemaan toiminnan alkuunsaaminen saattaa vaatia ajallisesti hieman enemmän ja seuraaviin kohdemaan laajentaminen sujuu jouhevammin, kun viejäyritykselle on jo kertynyt kokemusta uusille kansainvälisille markkinoille pääsystä.



Kuvio 7: Viennin esimerkkiaikataulu, vesiputousmalli

Vientiä aloitettaessa vientivalmiuksien tarkastelu on olennainen osa esivalmisteluja. Luoma (2017) erittelee henkilöstöresurssit, jossa tulee arvioida mitä osaamista yrityksessä tällä hetkellä on vientitoimintaan liittyen, mitä osaamista puuttuu ja miten sitä voidaan hankkia. Näitä tekijöitä on arvioitava perusteellisesti ja itsekriittisesti jotta vientitoiminnan alkaessa ei tule vastaan puutteita, jotka on sivuutettu arviointivaiheessa. Henkilöstöresursseihin sisältyy muun muassa tarvittava kielitaito, kohdemaan kulttuurituntemus sekä yrityksen henkilöstörakenne. Henkilöstörakenteellisesti olennaista on, että viesti kulkee ongelmitta koko toimitusketjun läpi aina asiakkaalta viejäyritykselle asti. Tässä on otettava huomioon asiakkaan ja jälleenmyyjän kommunikointi sekä jälleenmyyjän ja yrityksen välinen kommunikointi. Parhaiten tämä taataan henkilöstön jäsenellä, joka toimii siltana jälleenmyyjän ja yrityksen välillä välittäen viestit ja informaation ja pitäen huolen, että molemmilla osapuolilla on tarvittavat työvälineet ja tietotaito.

Kohdemaan 1:ssä (Viro) jälleenmyyjien kartoittaminen on ensimmäinen vaadittava toimi. Sopivan jälleenmyyjän löytäminen toimii perustuksena onnistuneelle viennille, joten yrityksen kannattaa tähän panostaa. Jotta kohdemaan markkinat ja mahdolliset asiakkaat löytävät Lämpöässä tuotteet olisi tärkeää päästä osallistumaan mahdollisille messuille tai muihin kattojärjestöjen tapahtumiin. Tämä on merkittävä keino päästä markkinoimaan yritystä ja sen tuotteita sekä lisäämään tunnettua. Yrityksen tulee muistaa tukea jälleenmyyjää jokaisessa hankinnassa ja markkinointitoi-

nessa. Tiivis ja vakaa yhteistyö on erittäin merkittävää onnistuneen viennin kannalta. Kun vienti on saatu käyntiin voisi varaston tai toimipisteen avaaminen Viroon olla ratkaisevaa tulevan kansainvälisen laajenemisen kannalta. Tällöin liiketoiminta ja logistiikka ovat kustannustehokkaammin hoidettavissa ja välimatka muualle Eurooppaan lyhenee merkittävästi.

Seuraavan kohdemaan (Latvia) kohdalla pätevät samat tekijät kuin ensimmäisessäkin. Vienti on kuitenkin jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, joten tässä nousee tärkeäksi oman toiminnan peilaaminen tulevaan. Mitä haasteita on käyty läpi ensimmäisen kohdemaan osalta? Miten näitä haasteita voidaan ennakoida tai mahdollisesti torjua kokonaan? Vaaditaanko yritykseltä muutoksia henkilöstörakenteessa tai osaamisen kerryttämisessä? Tähän saa rehellisimmän ja parhaimman vastauksen kun vastaanottaa kommentteja ja kehitysehdotuksia koko toimitusketjulta esimerkiksi sähköisen kyselyn muodossa.

Kun Baltian alueen vienti on saatu käyntiin ja se on vakiintunut ja todettu kannattavaksi, voidaan tilanteen mukaan lähteä siirtymään kolmanteen kohdemaan (Ruotsi). Kuten aiemmin ollaan todettu, on Ruotsissa erittäin kilpaillut markkinat maalämpöalalla. Tämän vuoksi olisi siis suotavaa tarkistella tilanne uudestaan, kun vienti Virossa ja Latviassa ovat käynnissä. Näiden maiden kautta saattaa avautua muitakin vientikohteita jotka ovat suotuisampia ja kannattavampia kuin Ruotsi. Mikäli viejäyritys edelleen toteaa Ruotsin seuraavaksi vientimaakseen, aloitetaan toiminta Viron ja Latvian viennin tavoin sopivan jälleenmyyjän löytämisellä.

Luoman (2017) kokemuksesta viennin jatkuvuus taataan koko toimitusketjun huomioimisella. Säännöllisin väliajoin tulee tiedustella mitä voidaan tehdä paremmin, missä tuotetta voidaan kehittää tai mitä muita oheistuotteita voidaan tehdä. Tässä tulee ottaa huomioon koko toimitusketju sekä yrityksen eri alojen osaajat; niin tuotanto kuin tuotekehitys, hallinto, omat myyjät, jälleenmyyjät sekä loppukäyttäjät. Suoran palautteen saaminen jokaiselta tuotantoketjun osa-alueelta on elintärkeää niin yrityksen menestymisen kuin henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyden kannalta. Tavoittaakseen jokaisen vastaajan, tulisi yrityksen pitää päivitettävää rekisteriä, johon on keskitetysti koottu kaikki toimitusketjun toimijat sekä asiakkaat yhteystietoineen. Tämä helpottaa merkittävästi esimerkiksi sähköisten kyselyiden lähettämistä.

Taatakseen mahdollisimman korkean vastausprosentin, voidaan kyselyyn vastanneiden kesken arpoa jokin tuotelahja tai muu etu.

8.4 Tulokset ja tulosten tarkastelu

Kolmesta toimeksiantajan nimeämästä maasta todennäköisimmin vienti voisi onnistua Viroon ja Latviaan. Eniten haasteita asettaa Ruotsi kilpailutilanteensa sekä pidemmälle kehittyneen maalämpöteknologiansa vuoksi. Ruotsissa todella kilpailujen markkinoiden lisäksi Ylen tekemässä haastattelussa GTK:n geoenergiayksikön päällikkö Asmo Huuskon mukaan Ruotsissa maalämmön suhteen ollaan vuosikymmen edellä. Haasteena on tällöin erottua kilpailijoista, saada hinta kilpailukykyiseksi sekä vastata ominaisuuksiltaan laatuun ja asiakkaan saamiin hyötyihin.

Viro ja Latvia eivät ole liian kilpaillut markkinat ja toisaalta viennin onnistuessa toimivat ne tärkeänä siltana muualle Eurooppaan ja Venäjälle. Ennen Lämpöässä muodostumista tunnetuksi tuotemerkiksi on näillä markkinoilla haasteena saada hinta kilpailukykyiseksi, sillä hintataso on kokonaisuudessaan edullisempi Suomen markkinoihin verrattuna.

8.5 Kehitysideoita ja suosituksia

Jo alusta alkaen, kun vientiin lähdetään tosissaan panostamaan, olisi suotavaa ylläpitää kontaktirekisteriä, johon on keskitetysti koottu kaikki toimitusketjun toimijat sekä asiakkaat yhteystietoineen. Tämä tulee olemaan tarpeellinen viennin ylläpitämisen kannalta, kun toimeksiantaja haluaa kartoittaa koko jakeluketjun ajatuksia liittyen vientitoimintaan. Suoraan jakeluketjulta kehitysideoiden keräämisessä on molemminpuolinen hyöty; työntekijä on tyytyväisempi tullessaan kuulluksi, kun taas toimeksiantaja saa rehellistä palautetta ja parannusehdotuksia kyseisen jakeluketjun osan näköalapaikalta.

Ympäristöä sekä EU:n energiapolitiikkaa silmällä pitäen, useampien uusiutuvien energialähteiden hyödyntäminen ja näiden yhdistäminen Lämpöässä-maalämpö-

pumppuihin palvelisi kaikkia osapuolia. ÄssäSolar-aurinkokeräimien ollessa jo tuotevalikoimassa, ÄssäWind sopisi teemaan erinomaisesti. Tuotekehitykselle asettaisimme siis kysymyksen; Onko tuulivoiman hyödyntäminen Lämpöässä-maalämpöpumpun rinnalla mahdollista? Mitä muita oheistuotteita voidaan kehittää hyödyntäen uusiutuvia energialähteitä?

Aiemmin on jo mainittu erillisen varaston tai toimipisteen sijoittamisesta Baltiaan. Tähän liittyen annetaan vielä uusi kehitysehdotus, jossa hyödynnettäisiin kohdemaan paikallisia komponentteja, tai edes niiden osia. Tämä edistäisi tuotteen kilpailukykyisen hinnan säilyttämistä sekä keventäisi tavarantoimituksen kokonaispainoa, joka taas näkyy helpotuksena logistisissa ratkaisuissa.

Toimeksiantajan resurssien sekä tarpeen mukaan Xportin palveluiden hyödyntäminen voisi myös olla suotavaa. Xportin palveluvalikoimasta löytyy kokonaisvaltaisia paketteja, jotka kattavat laajemman konsultoinnin ja neuvonnan ventiini liittyen. Lisäksi on valittavissa tuntikohtaisesti veloitettavia yksittäisiä toimia tietyiltä osa-alueilta, esimerkiksi logistiikkaselvitykset, viestintä ja markkinointi. Tällainen yritysten välinen yhteistyö jakaa resurssipainetta sekä antaa mahdollisuuden päästä kehittämään yrityksen omaa tietotaitoa viennistä ja siihen kuuluvista toimista.

Toimeksiantajaa suositellaan tekemään seuraavat jatkotutkimukset:

- Tarkka ja yksityiskohtainen markkinatutkimus tulisi tehdä koskien ensimmäisenä tavoiteltavan kohdemaan maalämpöpumppumarkkinoita.
- Kilpailijoista ja heidän markkina-asemistaan kohdemaassa tulisi laatia yksityiskohtainen analyysi.
- Kohdemaista tulisi tehdä myös omat erilliset työnsä, jossa käsitellään syvällisesti kohdemaiden riskejä ja niiden hallintaa sekä taloudellisia tekijöitä. Tästä työstä ne oli rajattu pois.
- Logistiikka, markkinointi ja mainonta tulee tarkastella uudestaan yhdessä tulevan jälleenmyyjän kanssa.

9 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia vientisuunnitelma, joka toimii teoriapohjana Suomen Lämpöpumpputekniikka Oy:n Lämpöässä-maalämpöpumpuille sekä näiden oheistuotteille. Työssä on käsitelty maailman vientiä, viennin syitä ja työn tärkein rajaus on Euroopan alue, jonka sisällä kaikki tutkittavat kohdemaat sijaitsevat.

Viennin yleistymiseen on vaikuttanut talousaluesopimusten lisäksi teknologian kehitys sekä yritysten halu kansainvälistyä ja laajentaa toimintaansa. Operaatiomuotoja on lukuisia, joista yritys voi valita juuri heidän toiminnalleen sopivan vaihtoehdon.

Viennin suunnittelu ja sen toteuttaminen vaativat yksityiskohtaista suunnittelua sekä monien erilaisten asiakokonaisuuksien selvittelyä. Yrityksen on otettava huomioon niin yrityksen sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät ja selvitettävä realistisesti niiden kaikki mahdolliset edellytykset. Markkinat tulee tutkia läpikotaisin, ennen kuin niille astutaan ja täytyy huomioida tämän hetkinen kysyntä, mutta lisäksi tulee huomioida kysynnän kehitys viime vuosista sekä myös seuraavien 10–15 vuoden arvioitu kysyntä. Kulttuurierot voivat aiheuttaa vakavia vahinkoja yritystoiminnalle, siksi on tärkeää, että vientiä suunnitellessa tutkitaan myös kohdemaan kulttuuri. Vientisuunnitelmaa laatiessa on tärkeää asettaa selkeät tavoitteet pitkälle aikavälille ja kun tavoitteet on asetettu, tulee myös kartoittaa toimenpiteet joilla näihin tavoitteisiin päästään. Tärkeintä on kuitenkin luoda vahva tuote, suunnitella tarkasti ja mukautua koko ajan markkinoiden mukaan, täten mahdollistetaan markkina-asema ja pystytään ohjaamaan jatkokehitystyötä suunnitellusti.

Tapaustutkimuksen toimeksiantajan tuotteet suunnataan sekä yrityksille, että yksityisille asiakkaille. Viennin tehostaminen aloitetaan mahdollisimman pian, ja strategia on laadittu ajanjaksollisesti kolmeksi vuodeksi, jota voi tarpeen mukaan muokata. Tutkimusten nojalla voidaan todeta, että viennin aloittaminen Viroon ja Latviaan on kannattavampaa kuin Ruotsin markkinoista aloittaminen. Tässä huomioidaan niin liiketoiminnallinen kuin strateginen näkökulma. Olettaen, että vienti Baltiaan lähtee käyntiin tuottavasti ja myynti vakiintuu, olisi toimipisteen tai varaston sijoittaminen Viroon tai Latviaan kannattavaa.

Toimeksiantajan tulisi tehdä myynnistä mahdollisimman helppoa jälleenmyyjälle. Kilpailuetuna tulee käyttää muitakin kuin hintaa, esimerkiksi asiakkaan saamaa hyötyä, takuu- ja huoltoasioita tai tuotteen jatkokehitettävyyttä.

Uusina ideoina tuotiin kontaktirekisterin ylläpito, muiden uusiutuvien energianlähteiden hyödyntäminen oheistuotteissa, varaston sijoittaminen Baltiaan sekä Xportin tai muun alan asiantuntijayritysten palveluiden hyödyntäminen.

LÄHTEET

- Anders Innovations. 4.10.2013. Mikä tuo arvoa asiakkaalle? [Verkkosivu]. [Viitattu 30.7.2017]. Saatavana: <https://www.andersinnovations.com/fi/blogi/mika-tuo-arvoa-asiakkaalle/>
- Caradigm. 2017. About Caradigm. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.8.2017]. Saatavana: <https://www.caradigm.com/en-us/about/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2017. Ulkomaankauppa. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/>
- Euroopan unioni euro. Päivitetty 6.6.2017. Euro. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: http://europa.eu/european-union/about-eu/money/euro_fi
- Euroopan unioni kauppa. Päivitetty 6.6.2017. Kauppa. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: https://europa.eu/european-union/topics/trade_fi
- Euroopan unioni kuluttajat. Päivitetty 6.6.2017. Kuluttajat. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: https://europa.eu/european-union/topics/consumers_fi
- Euroopan unioni sisämarkkinat. Päivitetty 6.6.2017. Sisämarkkinat. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: https://europa.eu/european-union/topics/single-market_fi
- Eurooppaneuvosto. Päivitetty 25.1.2017. Kilpailukykyneuvosto. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: <http://www.consilium.europa.eu/fi/council-eu/configurations/compet/>
- Eurooppatiedotus. 2017. Perustietoa EU:sta: Historia. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: <https://eurooppatiedotus.fi/perustietoa-eusta/historia/>
- Europa. Päivitetty 6.6.2017. Kaupankäynti EU:ssa. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: http://europa.eu/youreurope/business/sell-abroad/import-export/index_fi.htm
- Europarl. 21.2.2014. Portti maailmaan: Miten EU auttoi Rotterdamia kasvamaan Euroopan suurimmaksi satamaksi. [Verkkosivujulkaisu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: <http://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/eu-affairs/20140221STO36622/miten-eu-auttoi-rotterdamia-kasvamaan-euroopan-suurimmaksi-satamaksi>

- Europarl. 2017. Digitaaliset sisämarkkinat. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fi/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.4.html
- Europarlamentti. Ei päiväystä. Sisämarkkinat. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: <http://europarlamentti.info/fi/Euroopan-unioni/EUn-merkitys/sisamarkkinat/>
- European Central Bank. 1.8.2017. ECB euro reference exchange rate: Swedish krona (SEK). [Verkkosivu]. [Viitattu 2.8.2017]. Saatavana: https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/eurofxref-graph-sek.en.html
- Eurostat. 2016. Kansainvälinen tavarakauppa. [Verkkosivu]. [Viitattu 7.5.2017]. Saatavana: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/International_trade_in_goods/fi
- Eur-Lex. 21.2.2017. Uusiutuvasta lähteestä peräisin olevan energian käytön edistäminen. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.8.2017]. Saatavana: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=LEGISSUM:en0009>
- Exportplan. 2015. Export plan. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.8.2017]. Saatavana: <http://exportstartguide.com/export-plan/>
- Findikaattori. Päivitetty 8.5.2017. Tuonti ja vienti. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: <http://www.findikaattori.fi/fi/80>
- Finnvera. Ei päiväystä. Rahoitussuunnittelu. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.8.2017]. Saatavana: <https://www.finnvera.fi/kasvu/kasvun-rahoitussuunnittelu/rahoitussuunnittelu?source=929>
- Fondia. 2017. Virtuaalilakimies; Yleistä lisenssisopimuksista. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.8.2017]. Saatavana: <https://virtuallawyer.fondiatools.com/Sivut/Yleist%C3%A4%20lisenssisopimuksista.aspx>
- GTK. 3.3.2016. Maan povessa piilee loputtomasti energiaa – uusi kartta kertoo Suomen kuumimmat paikat. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.8.2017]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-8713434>
- Joint venture. 2006. The free dictionary by Farlex. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.8.2017]. Saatavana: <http://legal-dictionary.thefreedictionary.com/joint+venture>
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Keskisuomalainen. 27.4.2017. Suomi ottaa käyttöön raskaan liikenteen tienkäyttömaksut. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: <http://www.ksml.fi/kotimaa/Suomi-ottaa-käyttöön-raskaan-liikenteen-tienkäyttömaksut/975720>
- Kuntalive. 2016. Kokonaisvaltainen liiketoiminnan kehittäminen. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 31.8.2017]. Saatavana: <http://www.kuntalive.fi/palvelumme/yritys-ra-portti/>
- Logistiikan Maailma. Ei päiväystä. Logistiikka. [Verkkosivu]. [Viitattu 31.8.2017]. Saatavana: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/>
- Luoma, M. 2017. Toimitusjohtaja, Xport. Haastattelu 7.8.2017.
- Lämpöässä asiakaslehti. 2016. Lämpöässä laajeni Puolaan. [Verkkajulkaisu]. Lappea. [Viitattu 18.7.2017]. Saatavana: <file:///C:/Users/msmak/AppData/Local/Temp/Lampoassa-Maalammolla-kiinteistonro-1.pdf>
- Movek Grupp. Ei päiväystä. Movek Grupp. [Verkkosivu]. Viro. [Viitattu 2.8.2017]. Saatavana: <http://www.movekgrupp.com/fin/yritys/movek-grupp-est>
- Myyntikanava innovaatiolle. Ei päiväystä. Yritys-Suomi; Työ- ja elinkeinoministeriö. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.8.2017]. Saatavana: <https://yrityssuomi.fi/myyntikanava-innovaatiolle>
- NBC News. 23.1.2017. Trump to Sign Executive Order on Plan to Renegotiate NAFTA With Mexico, Canada. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 14.5.2017]. Saatavana: <http://www.nbcnews.com/politics/white-house/trump-sign-executive-order-plan-renegotiate-nafta-mexico-canada-n710641>
- OECD. The Observatory of Economic Complexity. [Verkkosivu]. [Viitattu 2.5.2017]. Saatavana: <http://atlas.media.mit.edu/en/visualize>
- Perusta franchisingyritys. Ei päiväystä. Yritys-Suomi; Työ- ja elinkeinoministeriö. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.8.2017]. Saatavana: <https://yrityssuomi.fi/franchising>
- Root, F. R. 1994. Entry Strategies for International Markets. New York: Lexington Books.
- Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Talouselämä. 1.3.2017. Länsisatama on Euroopan toiseksi vilkkain matkustajasatama – tavoitteena uusi matkustajaennätys. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: <http://www.talouselama.fi/uutiset/lansisatama-on-euroopan-toiseksi-vilkkain-matkustajasatama-tavoitteena-uusi-matkustajaennatys-6628906>

- The Global Economy. 2017. Exports, in dollars - country rankings. [Verkkosivu]. USA. [Viitattu 27.4.2017.] Saatavana: http://www.theglobaleconomy.com/rankings/exports_dollars/
- The Globe and Mail. 11.5.2017. With trade czar now in place, Trump seeking 'massive' NAFTA changes. [Verkkojulkaisu]. Washington, USA. [Viitattu 14.5.2017]. Saatavana: <http://www.theglobeandmail.com/news/world/us-politics/with-trade-czar-now-in-place-trump-seeking-massive-nafta-changes/article34957090/>
- The World Bank Group. 2017. Exports of goods and services (current US\$). [Verkkosivu]. [Viitattu 29.4.2017]. Saatavana: <http://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD>
- TIEKE; Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus. 2003. Markkinointiverkostot. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 8.5.2017]. Saatavana: <https://www.tieke.fi/display/julkaisu/Markkinointiverkostot>
- Tulli. 2017. Vienti-ilmoittaminen. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: <http://tulli.fi/yritysassiakkaat/vienti/vienti-ilmoittaminen>
- Uusi Suomi. 27.3.2017. EU tekemässä sen, mihin Berner ei pystynyt: Tietullit tulossa koko Eurooppaan. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: <https://www.uusisuomi.fi/raha/217318-eu-tekemassa-sen-mihin-berner-ei-pystynyt-tietullit-tulossa-koko-eurooppaan>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2011. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy
- World Trade Organization. 2003. World Trade Report 2003. [Verkkojulkaisu]. Geneve, Sveitsi: WTO. [Viitattu 2.5.2017]. Saatavana: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report_2003_e.pdf
- World Trade Statistical Review 2016. 2016. World Trade Organization. [Verkkojulkaisu]. Geneve, Sveitsi: WTO. [Viitattu 2.5.2017.] Saatavana: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2016_e/wts2016_e.pdf
- Yle Uutiset. 25.1.2016. Mitä hyötyä Schengenin sopimuksesta on? Kahdeksan kysymystä Schengenistä. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-8647884>
- Yle Uutiset. 22.11.2016. Trump aikoo romuttaa vapaakauppasopimuksen ensimmäisenä työpäivänään. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 14.5.2017]. Saatavana: <http://yle.fi/uutiset/3-9307718>

Yle Uutiset. 23.1.2017. Yhdysvallat irtautuu Tyynenmeren vapaakauppasopimuksesta. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 14.5.2017]. Saatavana: <http://yle.fi/uutiset/3-9419582>

Yrittäjät. Ei päiväystä. Vienti. [Verkkosivu]. [Viitattu 30.8.2017]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/rannikko-pohjanmaan-yrittajat/vaasan-yrittajat-vasa-foretagare/a/vaasan-yrittajat-vasa-foretagare/kansainvalistaminen/vienti>

Yrittäjät Oy. 14.1.2014. Kansainvälinen toimintaympäristö. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 14.5.2017]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistaminen/opas-kansainvalistymiseen/kansainvalinen-toimintaymparisto-317956>

Yritys-Suomi; Työ- ja elinkeinoministeriö. Ei päiväystä. Vienti. [Verkkosivu]. [Viitattu: 12.8.2017]. Saatavana: <https://yrityssuomi.fi/vienti>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

LIITE 1: Haastattelukysymykset

1. Mistä yrityksenne on hankkinut viennin tietotaidon ja kuinka paljon Teillä on alan kokemusta?
How has your company accumulate your know-how and how much do you have experience from the industry?
2. Mitkä työkalut / mittarit ovat toimivimpia kohdemaata valitessa?
Which tools/meters are the most effective when selecting the target country?
3. Mitkä ovat suurimmat riskit ja miten niitä voidaan ennakoida?
What are the major risks and how can they be prevented?
4. Mitkä markkinoinnin tekijät takaavat kohdemaan asiakaskunnan saavuttamisen?
Which marketing factors guarantee achieving the customer base in the target country?
5. Mitkä ovat tärkeimmät keinot viennin tehostamiseksi?
What are the most important ways to boost company's export?
6. Millä taataan viennin jatkuvuus?
What guarantees the continuity of exporting?
7. Mitä vientimenetelmää kannattaa hyödyntää ja miksi?
Which exporting method You suggest to use and why?
8. Mitä tulee erikseen huomioida, jos kohdemaan markkinat ovat erittäin kilpaillut?
What should be considered if the target country is already highly competitive?
9. Millä keinoin kilpailukyvyn kehitystä voidaan edistää?
In which ways the development of competitiveness can be promoted?
10. Miten viennin aloittamisen tulisi näkyä henkilöstörakenteessa?
How should the start of exporting show in company's personnel structure?